



การพัฒนาศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง



โดย

นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง



โดย  
นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGY DEVELOPMENT OF THE SECRETARIAT OF THE SENATE TOWARDS A  
HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (Management)  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2020  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University



58604927 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาชุมชนบัณฑิต

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์, องค์การสมรรถนะสูง, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

นางสาว ศิริวรรณ มนอัคระผดุง: การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 2) จัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 3) นำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยมีขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง มีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้เสียและนักวิชาการ จำนวน 29 คน และวิเคราะห์ SWOT Analysis, TOWS Matrix, PEST Analysis, 7's ของ McKinsey เพื่อหาข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ขั้นตอนที่ 2 จัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ใช้การประชุมข้อเสนอเชิงนโยบาย กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ สมาชิกวุฒิสภา นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารของสำนักงาน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 24 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญดี สำหรับการบริหารจัดการองค์การ พบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ การแบ่งงานกันตามหน้าที่มากเกินไป ขาดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีภาระงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลังส่งผลให้การพัฒนางานเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งขาดเวลาเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อไปสู่องค์การสมรรถนะสูงตามลักษณะ 7 คุณลักษณะ คือ (1) มุ่งการนำองค์การ (2) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ (3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง (4) มุ่งพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง (5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม (6) มุ่งตอบสนองต่อวุฒิสภาโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (7) มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 2) ร่างยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา (2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ (3) เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง (4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (5) การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ 3) ผลการนำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้

58604927 : Major (Management)

Keyword : Strategy, High Performance Organization, The Secretariat of the Senate

MISS SIRIWAN MONATARAPHADUNG : STRATEGY DEVELOPMENT OF THE  
SECRETARIAT OF THE SENATE TOWARDS A HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION  
THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PORNCHEI DHEBPANYA

This research is policy research. The objectives of this research were to: 1) study the situation and needs of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization 2) study the strategy proposal for development of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization 3) present and certify the strategy for development of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization. There are 3 steps for the research process. Step 1) study the situation and needs of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization via in-depth interviews of 29 stakeholders and academics SWOT Analysis, TOWS Matrix, PEST Analysis, 7's Model, TOWS Matrix to strategic proposal Step 2) develop strategic proposal for the development of the Secretariat of the Senate towards a high performing organization and evaluate the suitability of the strategy by 17 experts using EDR techniques Step 3) arrange a seminar and policy meeting with 24 stakeholders of the Secretariat of the Senate.

The results of the research were as follows; 1) The Secretariat of the Senate is the core agency to support missions of the Senate according to the Constitution. The Secretariat of the Senate had significant problems, and struggle to develop into a high performance organization, which are: too much division of work by function, lack of integration in collaboration, staff having workloads that are inconsistent with their structure and manpower, resulting in ineffective job development to support legislative work. In addition, lack of time to learn and develop themselves to create innovation. However, the study found that The Secretariat of the Senate must have a development approach to a high-performance organization according to seven characteristics:(1) Aiming to lead the organization (2) Building human capital (3) Creating strategies that are flexible to support change (4) Aiming to at process development continuously (5) Focus on learning and use of technology to create innovation (6) Respond to the people-centered Senate (7) Focus on building a network of cooperation 2) Draft the Senate Secretariat strategy towards the organization High performance It should consist of 5 strategic issues, namely (1) Enhancing management to have high performance. To support the Senate's legislative process; (2) Strengthening the legislative procedure and the development of mechanisms to monitor, recommend and accelerate national reform; (3) Increase human capacity for high-performing personnel; (4) To be a learning organization and (5) Promoting political knowledge dissemination, democratic governance and political participation in the public sector and networks of all sectors of the country. 3) The results of presenting and endorsing the development of strategies of the Secretariat of the Senate to be a high-performance organization, all parties agreed that these strategic issues were appropriate and practical.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากรองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา และรองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบ ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรวรยา ธรรมอภิพล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้ความกรุณาตรวจสอบวิทยานิพนธ์และให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้ดุษฎีนิพนธ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ สมาชิกวุฒิสภา อดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติ ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นักวิชาการจากสถาบันการศึกษาและเชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก ที่ปรากฏรายนามในวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์มาเป็นผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัยเชิงอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และเป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มของการศึกษาวิจัยนี้ รวมทั้งเจ้าของข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาใช้หรืออ้างอิงด้วย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยได้จัดสรรทุนการศึกษาในระดับปริญญาเอกสำหรับบุคลากรและผู้วิจัยได้เล่าเรียน กราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทความรู้ แนะนำสั่งสอนและมอบประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอขอบคุณ รุ่นพี่ เพื่อนๆ ในหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทุกคนที่คอยช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเป็นมิตรแท้ตลอดการศึกษา รวมทั้งผู้บริหารและเพื่อน ๆ ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดาผู้ล่วงลับไม่ทันได้เห็นความสำเร็จทางการศึกษานี้ และมารดา ผู้ที่ดูแลเอาใจใส่ในการศึกษาของบุตรเป็นอย่างดี ตลอดจนพี่สาวและพี่ชายที่คอยให้กำลังใจ ผู้วิจัยเสมอมาตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษา

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิด.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ.....	11
2. แนวคิดการปฏิรูประบอบราชการไทย.....	21
3. แนวคิดหลักเกี่ยวกับธรรมาภิบาลภาครัฐ.....	39
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง.....	44
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์.....	98
6. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.....	113



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	142
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การ สมรรถนะสูง .....	143
ขั้นตอนที่ 2 ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การ สมรรถนะสูง .....	150
ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง.....	158
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	160
ส่วนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การ สมรรถนะสูง .....	160
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การ สมรรถนะสูง .....	291
ส่วนที่ 3 ผลการนำเสนอและการประชุมเพื่อรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	391
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	400
สรุปผลการวิจัย.....	401
อภิปรายผลการวิจัย.....	407
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	432
รายการอ้างอิง .....	435
ภาคผนวก.....	453
ภาคผนวก ก รายนามผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	454
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์.....	461
ภาคผนวก ค เครื่องมือการวิจัย.....	469
ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	515
ประวัติผู้เขียน .....	521

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ .....	21
ตาราง 2 สรุปความแตกต่างของรูปแบบระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่ .....	38
ตาราง 3 หลักและองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลัก .....	43
ตาราง 4 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง .....	52
ตาราง 5 คุณลักษณะในแต่ละองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ของ De Waal .....	68
ตาราง 6 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง81	
ตาราง 7 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์ในการ ดำเนินการวิจัย .....	139
ตาราง 8 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	141
ตาราง 9 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 .....	149
ตาราง 10 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2.....	157
ตาราง 11 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3.....	159
ตาราง 12 เปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับ สมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2563 .....	196
ตาราง 13 ผลกระทบที่มีต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามแนวคิด 7'S Analysis .....	272
ตาราง 14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ตามแนวคิด PEST Analysis.....	276
ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนา ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	279
ตาราง 16 สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ จาก TOWS Matrix.....	281
ตาราง 17 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ การ พัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ...	286

ตาราง 18 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก 288	
ตาราง 19 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	290
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของร่างการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง .....	316
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ.....	317
ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางการดำเนินการ.....	319
ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ .....	321
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ .....	322
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ.....	323
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ .....	325
ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ.....	326
ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ.....	327
ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทางดำเนินการ.....	329
ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ.....	331

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ.....	333
ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ.....	334
ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ.....	335
ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ.....	336
ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ.....	337
ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ.....	339
ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ 5 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ.....	340
ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ.....	342
ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ.....	343
ตาราง 40 ตารางเปรียบเทียบแบบสอบถามเดิม (รอบที่ 2) และแบบสอบถามใหม่ (รอบที่ 3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้.....	345
ตาราง 41 แสดงความคิดเห็นรอบที่ 3 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของร่างการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	362
ตาราง 42 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ.....	362
ตาราง 43 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ.....	364



ตาราง 57 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ.....	385
ตาราง 58 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ 5 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ.....	387
ตาราง 59 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ .....	388
ตาราง 60 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ .....	390



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	9
ภาพที่ 2 ระดับของแผนตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560 .....	33
ภาพที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด .....	80
ภาพที่ 4 ภาพกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ .....	102
ภาพที่ 5 กรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework (McKinsey 7-S Model).....	107
ภาพที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก.....	108
ภาพที่ 7 TOWS Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์.....	109
ภาพที่ 8 แสดงลำดับชั้นของแผนเชื่อมโยงลำดับกลยุทธ์ .....	111
ภาพที่ 9 การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบัน .....	117
ภาพที่ 10 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย .....	143
ภาพที่ 11 ผลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กร สมรรถนะสูง.....	271
ภาพที่ 12 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง.....	291
ภาพที่ 13 ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง .....	399

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยต้องเผชิญการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559:8) มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรและการลงทุนข้ามโลกอย่างรวดเร็ว สังคมโลกได้เคลื่อนย้ายจากยุคอุตสาหกรรม เข้าสู่ยุคสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ และในศตวรรษที่ 21 คนต้องสามารถลบสิ่งที่เรารู้มาเพื่อเรียนรู้ใหม่ด้วยมุมมองใหม่ (Toffler,1971: 415) ในยุคสังคมฐานความรู้และบูรณาการเข้ากับระบบไซเบอร์ที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่การเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value - Based Economy) เพื่อเป็นประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560ก: 4)

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกนำมาสู่การปรับตัวของประเทศไทยตามพลวัตของโลกที่ท้าทายและไม่หยุดนิ่ง ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงในการพัฒนา รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะทำให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,2561:4) รัฐบาลจะต้องปรับกระบวนการพัฒนาประเทศให้เกิดความสมดุลในทุกมิติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับองค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals–SDGs) (สำนักงานผู้ประสานงานองค์การสหประชาชาติประจำประเทศไทย, 2558:2) โดยนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างเกื้อกูลกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,2550: 9) ยกย่องคุณภาพคน การเสริมสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,2554: 8-9) สร้างศักยภาพการแข่งขัน ลดความขัดแย้งและความเหลื่อมล้ำในสังคม สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,2559:8) และปฏิรูประบบราชการเพื่อแก้ไขการปัญหาคอร์รัปชัน เพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การภาครัฐ บนพื้นฐานความร่วมมือกันแบบเครือข่ายของทุกภาคส่วน โดยมีองค์การภาครัฐเป็นผู้เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการแข่งขัน (Collaborative Network) (Pralhad,Doz,&Hamel, 1989 :133)

องค์การภาครัฐ หรือระบบราชการถือเป็นกลไกสำคัญของรัฐในการสร้างขีดความสามารถของประเทศ มีความคล่องตัว กะทัดรัด มีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน เอื้อต่อการลงทุน



ทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนก่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่เท่าเทียม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องได้ หรือที่เรียกว่าองค์การที่จิ๋วแต่แจ๋ว (Small is Beautiful) (Schumacher, 1973 :168) แต่ในอดีตที่ผ่านมาระบบราชการไทยกลับเป็นจุดอ่อนและมีปัญหาเรื้อรังที่ซับซ้อนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ กล่าวคือ องค์การภาครัฐมีขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาหนาแน่น ทำงานโดยยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่ยืดหยุ่น ตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดการทำงานล่าช้าขาดประสิทธิภาพ (อุทัย เลหาวิเชียร, 2559ก : 254) สิ้นเปลืองงบประมาณแผ่นดิน ในช่วงเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำจากวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี 2540 การเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559:53) เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่นำมาสู่การปฏิรูประบบราชการ โดยมีการรื้อปรับระบบราชการ อย่างถอนรากถอนโคนเช่นเดียวกับต่างประเทศ มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการเป็นครั้งแรก มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งนับว่าเป็นแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการฉบับแรกของไทย (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2544: 189)

ต่อมาในช่วงปี 2545 รัฐบาลได้มีความจริงจังต่อการปฏิรูประบบราชการและได้เร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบราชการ โดยนำหลักธรรมาภิบาล (Good governance) หรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้แก่ พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 แบ่งส่วนราชการใหญ่เป็น 20 กระทรวง 146 กรม และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มีสาระสำคัญในมาตรา 3/1 วรรคสาม (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545: 2) ซึ่งบัญญัติว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัติต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน...” และวรรคสี่ “เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

ด้วยเหตุตามความในวรรคนี้ ในปลายปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลจึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น ตามมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 การปฏิรูประบบราชการครั้งนี้รัฐต้องการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมและหลักการบริหารจัดการองค์การภาครัฐจากเดิมไปสู่แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ (Managerialism) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ใช้แนวทางการบริหารราชการแบบ

ประชาธิปไตย (Democracy) และแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549:27)

ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว จึงได้กำหนดให้มี คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผลักดันให้ระบบราชการมีความเป็นเลิศ สามารถปรับตัว เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546: 6) ซึ่ง ก.พ.ร. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 - 2561 เพื่อผลักดันระบบราชการให้มีความเป็นเลิศหรือมี สมรรถนะสูง (เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, 2551 : 224-225) ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการ มีเป้าหมายการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน ส่งเสริม ให้องค์การภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ เน้นการจัดโครงสร้าง องค์กรที่มีความทันสมัย กะทัดรัด เรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัวเน้นความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความ รับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556:27-36 )

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการดังกล่าวที่มีทิศทางพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทิศทางพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีทิศทางให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงกระบวนคิดด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance ,Happier Citizens) ปรับปรุงให้เป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยการปรับ กระบวนการทำงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม ทันสมัย มีสมรรถนะสูง และมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และมีมาตรฐาน เน้นทำงานเป็นแนวราบและสร้างเครือข่ายกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และกะทัดรัด (Open and connected government) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560:3) ใช้ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Full Digital Employment) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการขับเคลื่อน นโยบายสาธารณะ และสร้างคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560:106) การทำงานของภาครัฐตอบสนองความต้องการ ของประชาชน จะต้องเป็นลักษณะขององค์กรอัจฉริยะ (Smart Performance Government) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (High Performance Government) สามารถทำงาน อย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือมีความคิดริเริ่มและ ประยุกต์องค์ความรู้แบบสหสาขาวิชา เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่มีความทันสมัย ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อองค์กร ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560ข) สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์การภาครัฐไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ที่ต้องคนเก่ง มีแผน

รองรับสภาวะการณ์ต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อการทำงานอย่างรอบด้าน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงเวลาและมีคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ (พสุ เดชะรินทร์, 2549) อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการภายในที่มีดี มีความโดดเด่นสามารถสร้างความยั่งยืนได้ในระยะยาว (De Waal, 2012) การสร้างความยั่งยืนระยะยาวนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ สร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Linder, & Brooks, 2004) โดยเน้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Miller 2001) และสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Lawler, 2005) ให้มีวัฒนธรรมองค์กรองค์การที่เข้มแข็ง (Schein, 2010; Holbeche, 2005) โดยสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นความพยายามพัฒนาทรัพยากรและความสามารถขององค์กรให้แข่งขันได้ (Barney, 1991; Grant, 1996) ทั้งนี้ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรภาครัฐไม่ใช่มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้และความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหลัก แต่เป็นผู้ให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะประการแรกที่องค์การภาครัฐพึงกระทำ (De Waal, 2010) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ผลักดันและกระตุ้นให้องค์การภาครัฐเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยนำเครื่องมือหรือเทคนิคหลายเทคนิคมาใช้ และนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) มาใช้เพื่อให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้สะท้อนถึงผลเชิงบวกจากการดำเนินงานของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ จากผลสำรวจการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน จาก World Competitiveness Center ของ International Institute for Management Development : IMD ปี 2016-2017 พบว่าความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดยรวมอยู่ในอันดับที่ 27 ซึ่งมีประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government Efficiency) มีอันดับดีขึ้นถึง 4 อันดับ จากอันดับที่ 27 เป็นอันดับที่ 23 (IMD World Competitiveness Yearbook, 2017) เหตุผลที่ไทยมีอันดับการแข่งขันดีขึ้นจากเดิม ปัจจัยหนึ่งเป็นผลมาจากเกณฑ์คะแนนที่คิดจาก มิติประสิทธิภาพของภาครัฐ และประสิทธิผลของภาครัฐ โดยเฉพาะในประเด็น การบริการสาธารณะ และประเด็นระบบราชการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึงคุณภาพของข้าราชการ ระดับการเป็นอิสระจากแรงกดดันทางการเมือง รวมไปถึงคุณภาพของการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น นักธุรกิจจึงมีความเชื่อมั่นต่อประสิทธิภาพการให้บริการภาครัฐที่เอื้อต่อการทำธุรกิจของภาคเอกชนมากขึ้น ตลอดจนได้สร้างความน่าเชื่อถือขององค์การภาครัฐที่จะปฏิบัติตามนโยบายที่ประเทศได้กำหนดไว้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาระบบราชการไทย

การพัฒนาระบบราชการสู่องค์การสมรรถนะสูงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่มุ่งเน้นการจัดการทุนที่มีอยู่ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ ทุนวัฒนธรรม และทุนสารสนเทศ หรือทุนด้านอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งดำเนินการให้สามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน (Collins, 2001) องค์กร

สมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีแผนการดำเนินการในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารมีทิศทางในการสร้างเป้าหมายให้กับองค์การ มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลงานและการบริการที่ดีกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (De Waal, 2012) (พสุ เดชะรินทร์, 2549: 4)

จากทิศทางการพัฒนาระบบราชการให้มีสมรรถนะสูง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นองค์การภาครัฐเทียบเท่าระดับกรมภายใต้สังกัดรัฐสภา ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจฝ่ายนิติบัญญัติ คือ วุฒิสภาที่มีหน้าที่และอำนาจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น การตั้งกระทู้ถาม หรือ เปิดอภิปรายทั่วไป 2) กลั่นกรองกฎหมาย โดยพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ และการยับยั้งร่างพระราชบัญญัติ และ 3) การให้คำแนะนำหรือการให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด เช่น ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญและกรรมการในองค์กรอิสระ รวมทั้งวุฒิสภาชุดแรกในช่วง 5 ปีนี้ จะต้องปฏิบัติหน้าที่ติดตาม เสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาพรวมของการปฏิบัติงานของวุฒิสภาจะดำเนินการโดยผ่านการดำเนินงานของคณะกรรมการ ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสามัญรวม จำนวน 27 ตามยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการวิสามัญจำนวน 2 คณะ รวมทั้งสิ้นจำนวน 29 คณะ (ข้อบังคับการประชุมวุฒิสภา พ.ศ. 2562,2562) เพื่อเป็นกลไกรองรับการทำงานของวุฒิสภาชุดปัจจุบัน โดยหน้าที่เหล่านี้ถือเป็นหนึ่งในอำนาจอธิปไตยที่ทำหน้าที่แทนปวงชนชาวไทย ในระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภา (Parliamentary System) อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (อภิวัฒน์ สุดสาว, 2561:113-116) และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการตรวจสอบ ถ่วงดุลอำนาจฝ่ายบริหาร รวมทั้งเป็นผู้กำหนดนโยบายสาธารณะในระบอบตรากฎหมายของประเทศที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา และการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน หากการพิจารณากลั่นกรองกฎหมายมีอย่างไม่ระมัดระวังรอบคอบ จะก่อให้เกิดความเสียหายกับต่อประเทศชาติเป็นอันมาก

ดังนั้นตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาที่ได้กล่าวมาข้างต้นถือได้ว่าเป็นความท้าทายของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ทำหน้าที่สนับสนุนวุฒิสภา โดยมีอำนาจหน้าที่หลักสำคัญ ได้แก่ รับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภาในการประชุมวุฒิสภา และการประชุมของคณะกรรมการ สนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ในบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญฯ ของวุฒิสภา และการค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาดำเนินการงานของสมาชิกวุฒิสภาตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา ทั้งนี้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการแบ่งส่วนราชการภายในเป็น 18 สำนัก เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา โดยมี 7 สำนักที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจการของวุฒิสภาและคณะกรรมการโดยตรง ได้แก่ สำนักการประชุม สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข สำนักกำกับและตรวจสอบ สำนักกรรมการ 1,2,3 และสำนักงานประธานวุฒิสภา ส่วน 6 สำนักมีหน้าที่สนับสนุนภารกิจของ

สำนักงานและวุฒิสภา ได้แก่ สำนักวิชาการ สำนักกฎหมาย สำนักภาษา สำนักการต่างประเทศ และสำนักประชาสัมพันธ์ และมีอีก 5 สำนักทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักนโยบายและแผน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักการคลังและงบประมาณ ทุกสำนักเป็นส่วนประกอบสำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการส่งมอบบริหารให้กับวุฒิสภา ซึ่งต้องพัฒนาให้สำนักงานมีสมรรถนะสูงขึ้น เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนให้มีความพร้อมเป็นพลังขับเคลื่อนสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา โดยจะต้องเร่งหาวิธีการปฏิบัติราชการที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก สร้างผลงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สอดคล้องกับความต้องการของวุฒิสภา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสร้างเครือข่ายกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และภาคประชาชนซึ่งเป็นองค์การที่มีความเที่ยงตรง ยึดมั่นในความถูกต้อง กลั่นกรองกฎหมายเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ดี จากการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ผ่านมายังพบปัญหาอุปสรรคการพัฒนาองค์การเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้กับวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สำคัญ ได้แก่ องค์การขาดความชัดเจนในการผลักดันนโยบายการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติและยังขาดการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้สัมฤทธิ์ผล ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรบางส่วนไม่พร้อมปรับเปลี่ยนการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป บุคลากรยังขาดการส่งเสริมความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และระบบการจัดการความรู้ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแสวงหา สะสมข้อมูลความรู้ทางวิชาการ เพื่อตอบสนองและสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภาและบุคลากรในวงงานนิติบัญญัติ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560ก: 18-19) อีกทั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเบื้องต้นภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่าปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่สำคัญ คือ โครงสร้างอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงานที่มากขึ้นที่เปลี่ยนแปลงไปไปตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ระบบงานของสำนักงานยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานมีการแบ่งงานกันทำมากเกินไป ขาดการบูรณาการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน ผู้บริหารถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติไม่ชัดเจน มีการกำหนดความก้าวหน้าและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ชัดเจน และขาดการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้เพื่อพัฒนางานอย่างจริงจัง รวมทั้งบุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ สอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริวรรณ มนอัคระผดุง, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2562:15) พบว่า วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเรียนรู้เพื่อการสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรเกิดขาดขวัญกำลังใจไม่ต้องการสร้างผลงานใหม่ ๆ และจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการพบว่า ผลผลิตทางวิชาการมีคุณภาพไม่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560ข:ก) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคณะกรรมการวิสามัญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และความเห็นของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

2561 ที่เห็นปัญหาการบริหารงานดังกล่าวและต้องการให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปรับเปลี่ยนความคิด กระบวนทัศน์การทำงาน เพื่อสร้างสรรค์การทำงาน (Mind Set) ด้วยกระบวนการทำงานใหม่ ๆ และควรมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีขีดความสามารถสูง เพื่อสร้างคุณภาพการทำงานในการส่งเสริม สนับสนุนงานขององค์การวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

จากปัญหาในการดำเนินการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาดังกล่าว หากองค์กรไม่มีการปรับปรุงแก้ไขจะส่งผลให้องค์การเสื่อมถอย บุคลากรเฉื่อยชาไม่สามารถตอบสนองต่อภารกิจสำคัญของฝ่ายนิติบัญญัติได้ สิ่งสำคัญเพื่อเป็นทางออกการพัฒนาสำนักงาน คือ การผลักดันให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยมียุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทาง ลดจุดอ่อน สร้างจุดแข็งในภาพรวม ทั้งในเรื่องโครงสร้างระบบงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การจัดการความรู้ การบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นประเด็นมาสู่การศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบที่จำเป็นสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงเพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา ทั้งนี้ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงในประเทศไทย พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาองค์การสมรรถนะสูงในภาพรวมอย่างกว้างขวางของทั้งภาครัฐและเอกชน อาจยังไม่เหมาะกับองค์การหนึ่งองค์การใดโดยเฉพาะ ซึ่งควรมีการศึกษาเป็นรายองค์การ (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2553) เพื่อให้มีความชัดเจนในการกำหนดคุณลักษณะและองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงที่เหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงเป็นรูปธรรม โดยผู้วิจัยหวังว่าผลการวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การภาครัฐอื่น ๆ ต่อไปได้อีกด้วย

### คำถามการวิจัย

1. สภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร
2. แนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้างและเป็นอย่างไร
3. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่เป็นองค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้างและเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
2. เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
3. เพื่อนำเสนอและรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

## ขอบเขตการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

**1. ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการณ์ในปัจจุบันขององค์การในการปฏิบัติงานและความต้องการ และศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ศึกษาคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงจากแนวคิดทฤษฎี และศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในด้านองค์การสมรรถนะสูง เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

**2. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา** ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง จำนวน 29 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) หรือจนข้อมูลอิ่มตัว (Saturated Data) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบด้านในการสร้างแนวทางกำหนดยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งออกได้ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ เลขาธิการวุฒิสภา รองเลขาธิการวุฒิสภา ที่ปรึกษาระบบงาน และ ผู้อำนวยการสำนัก 18 สำนัก จำนวน 10 คน

2.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย หรือผู้รับบริการจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ สมาชิกวุฒิสภา อดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ อดีตผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 7 คน

2.3 กลุ่มนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานรัฐ จำนวน 5 คน

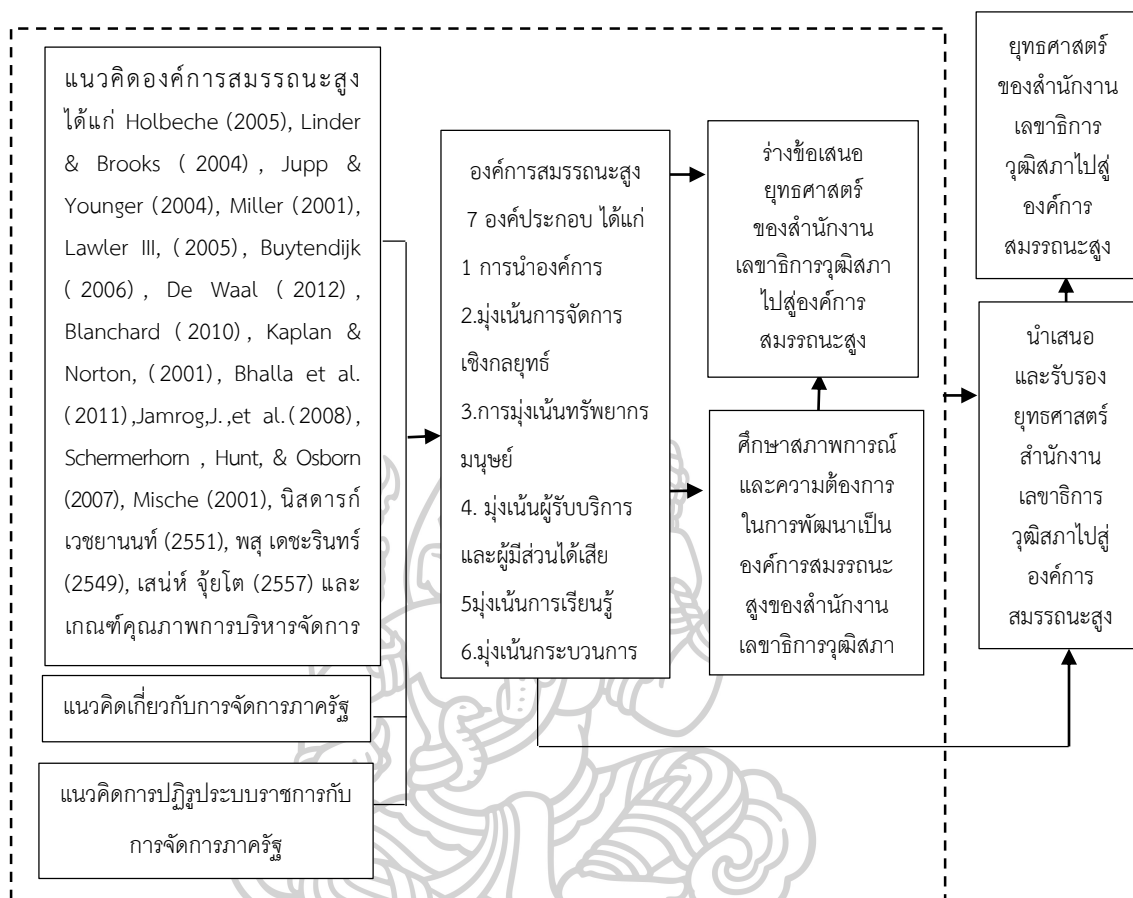
2.4 กลุ่มบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลัก จำนวน 7 คน

**3. ขอบเขตด้านพื้นที่** ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะหน่วยงานภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

**4. ขอบเขตด้านระยะเวลา** กำหนดระยะเวลาในการวางแผนการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 1 ปี 9 เดือน

## กรอบแนวคิด

การศึกษาเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูงนั้น ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคและส่งเสริมให้สำนักงานเป็นองค์การสมรรถนะสูง ร่วมกับการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ดังนี้ (ปรากฏดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการที่คิดขึ้นล่วงหน้าอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการ รูปแบบ แผนการ แนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีวัตถุประสงค์ขององค์กรในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว

การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หมายถึง การกำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อม โดยผู้นำมียุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร ปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ และบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองภารกิจของสำนักงานนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง



องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่สามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นความคล่องตัวในการทำงาน มีผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ความสามารถ ทุ่มเทกับการทำงาน มีกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล มีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้และสามารถส่งมอบงานที่เหนือความคาดหมายของผู้รับบริการด้วยจิตบริการ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของวุฒิสภาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ องค์การสมรรถนะสูงมี 7 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ 2) มุ่งการนำองค์การ 3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งพัฒนากระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม 6) มุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ และ 7) มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

รัฐสภาดิจิทัล หมายถึง องค์การรัฐสภาที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้ทราบถึงสภาพการณ์และบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
2. ได้ทราบถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงที่เหมาะสมกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อนำองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูงต่อไป อีกทั้งเป็นแนวทางสร้างรูปแบบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การภาครัฐได้
3. ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการบริหาร และสามารถวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีทั้งด้านโอกาสและภัยคุกคามขององค์การ โดยองค์การสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ ในการกำหนดการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานไปสู่องค์การสมรรถนะสูง เพื่อรองรับการปฏิบัติงานทางนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพในอนาคต
4. นำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติและขับเคลื่อนการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและหน่วยงานในสังกัดรัฐสภาได้ เช่น ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการองค์การ ด้านระบบงาน ด้านการให้บริการผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งสามารถนำเสนอตามหัวข้อสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ
2. แนวคิดการปฏิรูประบอบราชการไทย
3. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลภาครัฐ
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์
6. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของภาครัฐเป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ และการบริหารธุรกิจ มาประยุกต์เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีการปรับตัวจากองค์กรที่มีประสิทธิภาพในระบบปิดไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระบบเปิดที่มีสิ่งแวดล้อมที่ความซับซ้อนและมีพลวัตสูง ซึ่งจะมีการผสมผสานแนวคิดของรัฐประศาสนศาสตร์ในทุก ๆ ยุค โดยแบ่งแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐออกเป็น 3 ยุค ตามแนวคิดของ Osborne (2010 : 1-12) ได้แก่ 1) แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ดั้งเดิม (Old Public Administration : OPA) 2) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และการจัดการภาครัฐหลังสมัยใหม่ ได้แก่ แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) และ 3) แนวคิดหลังการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ (New Public Government : NPG) ดังต่อไปนี้

#### 1.1 แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ดั้งเดิม (Old Public Administration : OPA)

แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารรัฐกิจดั้งเดิมเป็นแนวคิดทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐตั้งแต่ ค.ศ. 1887-1968 ซึ่งเป็นยุคหรือช่วงเวลาที่ทำให้ความสำคัญกับค่านิยมทางการบริหารตามหลัก 3E's คือประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประหยัด (Economy) โดยแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญในช่วงนี้ คือ (Henry, 2015: 31-52)

1.1.1 แนวคิดการบริหารแยกจากการเมือง (Political-Administration Dichotomy) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เสนอโดย Woodrow Wilson โดยเขียนไว้ในบทความที่ชื่อ The study of Administration ลงตีพิมพ์ในวารสาร Political Science Quarterly ในปี ค.ศ. 1887 ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดของวิชารัฐประศาสนศาสตร์โดยบทความดังกล่าวมีเนื้อหาสาระสำคัญ คือ การแยกการบริหารออกจากการเมืองโดยควรจะถือว่าการบริหารนั้นเป็นการนำนโยบายของรัฐปฏิบัติและเพื่อให้บรรลุผลแห่งนโยบายข้าราชการ (Civil Servant) จะต้องไม่มีสิทธิในการใช้อำนาจและดุลยพินิจที่มากพอ กล่าวคือ สามารถที่จะสั่งการหรือตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบได้โดยไม่ต้องรับ

คำสั่งจากฝ่ายการเมือง ต่อมา มีนักวิชาการ Frank J. Goodnow ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ Willson และเห็นว่าฝ่ายการเมืองเป็นผู้แสดงออกซึ่งเจตนารมณ์แห่งรัฐ และฝ่ายบริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่นำการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติให้สำเร็จ ทั้งนี้ในเวลาต่อมา Leonard D. White ได้เขียนตำราชื่อ Introduction of the Study of Public Administration ขึ้นในปี ค.ศ. 1926 ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำราเรียนขั้นมาตรฐานเล่มแรกของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาระสำคัญในหนังสือเล่มนี้ก็คือ แนวคิดที่เห็นด้วยกับ Wilson และ Goodnow ที่ว่าการบริหารกับการเมืองควรแยกออกจากกัน และยังเห็นอีกว่าการบริหารรัฐกิจนั้น มีกระบวนการเช่นเดียวกันกับการบริหารธุรกิจ และการบริหารในองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเขาได้กล่าวถึงข้อดีของการบริหารธุรกิจซึ่งการบริหารรัฐกิจควรเอาอย่าง คือการที่ต้องปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ แต่การบริหารรัฐกิจข้อแตกต่างกับการบริหารรัฐกิจตรงที่ การบริหารรัฐกิจนั้นเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสาธารณะซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคมนั่นเอง ความรับผิดชอบต่อว่านี่จะต้องเป็นไปโดยเหมาะสมและถูกต้อง

1.1.2 ทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ (The Bureaucracy Theory) ของ Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งถือว่าเป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ Weber ได้กำหนดลักษณะพิเศษขององค์การแบบนี้โดยเรียกว่ารูปแบบในอุดมคติ (Ideal type) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญคือเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกัน (Hierarchy) ระบบการทำงานจึงเป็นแบบการสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top-Down) มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (Rule & Regulation) ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การเช่นนี้เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2549:167)

1.1.3 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor วิศวกรชาวอเมริกัน ได้เขียนหนังสือชื่อ The Principles of Scientific Management ในปี ค.ศ. 1911 ได้ศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวของคนงานในการทำงาน (Time and Motion Study) เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพและประหยัดคือ หือหลักการที่เรียกว่า “The One Best Way” ซึ่งหมายถึงในการปฏิบัติงานนั้นจะมีหนทางที่ดีที่สุดอยู่หนทางหนึ่งที่จะทำให้งานบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด นอกจากนี้แล้วในการปฏิบัติงานจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization & Division of Work) การจ่ายค่าตอบแทนแบบรายชิ้น (Price Rate System) และจะต้องใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right job)

1.1.4 หลักการบริหาร (Administrative Principles) นักวิชาการที่นำเสนอหลักบริหารมีอยู่หลายท่าน ในงานวิจัยนี้ขอนำเสนอทัศนะของ Henri Fayol และ Luther H. Gulick and Lyndall Urwick ดังนี้

Henri Fayol เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้รวบรวมความรู้ความชำนาญในอดีต เขียนเป็นหนังสือชื่อ Industrial and General Management ในปี 1930 ซึ่งหลักการบริหารตามแนวคิดของ Fayol มีอยู่ 5 ประการ คือ POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) นอกจากนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร ในส่วนของหลักการบริหารของ Luther H. Gulick and Lyndall Urwick ได้เขียนหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration

ขึ้นในปี ค.ศ. 1937 ซึ่งมีเนื้อหาสาระสำคัญ กล่าวถึงหน้าที่ของนักบริหารว่าจะต้องมีหน้าที่อะไรบ้างในองค์การและทั้งสองก็สรุปออกมาว่าหน้าที่ของผู้บริหารคือ POSDCORB ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) การงบประมาณ (Budgeting) แนวคิดการบริหารเป็นแนวคิดที่ต้องการให้การทำงานมีประสิทธิภาพโดยมีการแบ่งงานกันทำเป็นกระบวนการในช่วงที่สภาพแวดล้อมคงที่และเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก

1.1.5 แนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจำแนกกลุ่มหรือสำนักที่ศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ สำนักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เน้นให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าคนในองค์การต้องการความยอมรับจากคนอื่น และสำนักมนุษยนิยม (Humanism) เน้นให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าคนต้องการบรรลุความพึงพอใจที่จะได้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ สำหรับแนวคิดทฤษฎีในกลุ่มนี้ อาทิ Hawthorne Experiment ของ Elton Mayo ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ คือ (1) เป็นการศึกษาที่เน้นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มโดยเฉพาะที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group Relation) ซึ่งพบว่านอกเหนือของค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแล้วบุคลากรยังต้องการการยอมรับจากผู้อื่น (2) นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วองค์การจะต้องมีการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intrinsic Reward) ด้วย เพื่อจูงใจบุคลากร เช่น สวัสดิการ ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น (3) เน้นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) และให้ความสำคัญกับระบบการติดต่อสื่อสาร ในองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication)

นอกจาก Hawthorne Experiment ได้บุกเบิกแนวทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์แล้ว ยังมีแนวคิดทฤษฎีของสำนักมนุษยนิยมอีกหลากหลายแนวคิดทฤษฎี อาทิ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (The Hierarchy of Needs) ของ Abraham H. Maslow ซึ่งจำแนกถึงลำดับขั้นความต้องการของคนออก 5 ชั้น คือ (1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการปัจจัยในการดำรงชีวิต เป็นต้น (2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs) เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินการมีงานทำ เป็นต้น (3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) เช่น ความต้องการความรัก การยอมรับจากสังคมและผู้อื่น เป็นต้น (4) ความต้องการบรรลุเป้าหมาย (Esteem) เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความพึงพอใจในชีวิต เป็นต้น และ (5) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Self Actualization) เช่น ได้เป็นในสิ่งที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้สูงสุด

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการจัดการภาครัฐที่กล่าวข้างต้นจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายการบริหารจัดการ 3 ประการ (3E's) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด มนุษย์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิต ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบปิด การให้บริการประชาชนของภาครัฐ ประชาชนเป็นผู้รับการจัดสรรทรัพยากรจากรัฐและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายน้อยมาก

## 1.2 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ถือเป็นปรัชญาการบริหารภาครัฐที่นำมาใช้ตั้งแต่ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่าการเกิดขึ้นของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลาย ๆ ประเทศก็เพื่อต้องการสร้างหน่วยงานให้มีการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ มีการกระจายอำนาจ

มีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2551:194) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการสาธารณะได้อย่างครอบคลุม สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ หรือการจัดการนิยม (Managerialism) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ และการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาเทคนิคหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2553 : 218) การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2540)

สาเหตุหลักในการเกิดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) และความก้าวหน้าของวิทยาการ และขณะเดียวกันเกิดวิกฤติการณ์น้ำมัน ทำให้เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ในช่วงปี 1980s ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ แสวงหารูปแบบการบริหารงานของรัฐที่มีความฉลาดด้วยรูปแบบการบริหารของรัฐที่มีขนาดเล็กและคล่องตัวมีกว่าเดิม ซึ่งในหลายประเทศได้เริ่มดำเนินการปฏิรูปภาครัฐ อาทิ ประเทศอังกฤษ นางมาร์กาเร็ต แทชเชอร์ (Margaret Thatcher) ที่ริเริ่มการปฏิรูปการบริหารภาครัฐโดยมุ่งเน้นการลดขนาดของรัฐโดยให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน ขณะที่นิวซีแลนด์มุ่งเน้นการปฏิรูปทางการเงิน การคลัง และเปลี่ยนการบริหารราชการเพื่อสร้างประสิทธิผล (Boston, 1996) ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น แนวคิดนี้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน ในทศวรรษ 1990s “ทำให้รัฐบาลทำงานดีขึ้นและลดค่าใช้จ่ายลง” (To make government work better and cost less) ตามแนวคิดของ David Osborne และ Ted Gaebler (1992) ในการปฏิรูประบบราชการ (Reinventing Government) ทั้งนี้ได้ออกพระราชบัญญัติ The Government Performance and results Act (GPRA) ในปี ค.ศ. 1993 เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานในภาครัฐโดยมีการกำหนดวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อสร้างเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง (ภาคภูมิ ฤกษ์เมฆ, 2553) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการในหลายประเทศทั่วโลก เช่น นิวซีแลนด์ เบลเยียม แคนาดา และญี่ปุ่น เป็นต้น

ดังนั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและมีขั้นตอนสูงไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลลัพธ์และความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงานเป็นรากฐานของการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง โดยมีแนวคิดสำคัญ อาทิ Osborne & Gaebler (1992), Boston (1996) คือ

Osborne & Gaebler (1992) เสนอแนวคิดเพื่อการปฏิรูประบบราชการ (reinventing government) ซึ่งเป็นการนำเอาหลักการภาครัฐแนวใหม่มาปรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบราชการ จากหนังสือ Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector เป็นการพลิกโฉมหน้าระบบราชการ และได้รับการยอมรับสูงสุดในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 1990 (Shafritz, Ott, & Jang, 2015) โดยมีปรัชญาการปรับเปลี่ยนดังนี้

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของ มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง (a community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission – driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน (a results-oriented government) มากกว่าสนใจถึง ปัจจัยนำเข้าและขั้นตอนการทำงาน
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้า (a customer-driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจ มุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า (an anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจ โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (a decentralized government)
10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

Boston (1996) ได้ให้หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

1. มองว่าการบริหารงานไม่มีความแตกต่างกันระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาวะความพร้อมรับผิดชอบกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นการให้ความสำคัญกับความพร้อมรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

4. ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน

5. เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการค้ากับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่การปฏิรูประบบราชการทั้งในสหรัฐอเมริกาและในอังกฤษ และประเทศใน OECD ในช่วงทศวรรษ 1980s โดยให้ความสำคัญกับ “ประสิทธิภาพ” และ “การควบคุมในเชิงการบริหาร” ในช่วงต้นทศวรรษที่ 21 การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารราชการอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี 2 สำนักมารวมกัน ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics) และทฤษฎีการจัดการนิยม (Managerialism) (Hood, 1991:5-6) กล่าวคือ 1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีย่อย 3 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) ทฤษฎีตัวการ-ตัวแทน (Principal Agent Theory) และทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory) มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญต่อความต้องการปัจเจกบุคคลการจัดโครงสร้างหน่วยงานที่เหมาะสม การใช้ข้อตกลงระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์ต้นทุนธุรกรรมเป็นที่มาของการให้เอกชน หรือตัวแทนทำหน้าที่แทน เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพ และ 2) ทฤษฎีการจัดการนิยม มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการจัดการแบบธุรกิจ ในภาครัฐ โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย ซึ่งมีรากฐานแนวคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์แบบ และหลักการบริหารจากแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ดั้งเดิม

ทั้งนี้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553: 223-233) ได้ศึกษาขั้นตอนและผลสำเร็จของการปรับปรุงระบบการบริหารราชการของประเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และพบว่าปัจจุบันประชาคมทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้มีความเห็นที่ตรงกันว่า การบริหารภาครัฐได้ปรับเข้าสู่กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สรุปแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดที่เกิดจาก 4 กระแสหลัก ได้แก่

1. แนวคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก (Neo-classic Economic) แนวคิดสำนักนี้เป็นแนวคิดที่สนับสนุนการดำเนินภารกิจของรัฐโดยใช้กลไกตลาด (Marketization) เพิ่มขึ้น โดยเน้นการปรับลดงบประมาณรายจ่าย (Cutback) ซึ่งจะทำให้ระบบราชการมีขนาดเล็กลง ลดอัตรากำลังลง ซึ่งเป็นแนวทางที่ประธานาธิบดี Ronald Reagan ของสหรัฐอเมริกาใช้ในอดีต อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดสำนักนี้ให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก ๆ เช่น การดำเนินภารกิจของรัฐ โดยใช้กลไกตลาด การแปรสภาพกิจกรรมของรัฐเป็นกิจกรรมของเอกชน การลดขนาดภาครัฐ แล้วเพิ่มบทบาทของกลไกตลาดการให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของเงิน เป็นต้น

2. แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการนำวิธีการบริหารงานแบบเอกชนและเทคนิคบริหารจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้กับการบริหารในภาคราชการ แนวคิดนี้มีคำขวัญในการปฏิรูประบบราชการที่ว่า “Let the manager manage” นั่นคือการทำให้อำนาจหัวหน้างานได้บริหารงานได้เต็มที่ อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดสำนักนี้ให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก ๆ คือ การจัดการภาครัฐที่เสมือนภาคเอกชน มีการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการบริหารของเอกชนในภาครัฐ เช่น TQM Balanced Scorecard ตัวชี้วัดผลงาน (KPI) การจัดการเชิงกลยุทธ์ การรับรองผลการปฏิบัติงาน การบริหารงานที่เน้นผลลัพธ์ เป็นต้น และการมุ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิผล คุณภาพ หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ และมุ่งเน้นเรื่องหลักการความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability)

3. แนวคิดประชารัฐ (Participatory state) แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีศาสตร์เชิงสังคมวิทยาเกี่ยวกับการเมืองการปกครองแบบมีส่วนร่วมหรือประชารัฐผสมผสานเข้ากับวิถีประชาธิปไตยแบบรากหญ้า โดยพยายามให้ประชาชนและองค์การประชาสังคมได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อดูแลพัฒนาตนเอง บนพื้นฐานของจิตสำนึกสาธารณะหรือผลประโยชน์ส่วนรวม อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดประชารัฐมีสาระสำคัญ คือ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการบริหารงานภาครัฐ มุ่งเน้นความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของประชาชน มุ่งเน้นเรื่องการกระจายอำนาจ และมุ่งเน้นการลดขนาดภาครัฐ และการเพิ่มบทบาทให้กับภาคประชาชน

4. แนวคิดทางกฎหมายปกครองและหลักนิติธรรม (Rule of Law) สาระสำคัญของแนวคิดทางกฎหมายปกครองได้รับอิทธิพลมาจากนักกฎหมายมหาชน (Public Law) ที่เน้นในเรื่องหลักนิติธรรม ความเป็นธรรมและการไม่เลือกปฏิบัติความเสมอภาคและเที่ยงธรรม อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดทางกฎหมายปกครอง คือ การคำนึงว่าหลักนิติธรรมเป็นคุณค่าที่สำคัญของนักกฎหมายมหาชน การให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรมหรือนิติรัฐโดยถือว่ากฎหมายนั้นเป็นใหญ่ มีจุดเน้นการบริหารงานของรัฐโดยอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย การกำหนดกฎหมายขึ้นมาบังคับใช้



ต้องเป็นเพื่อคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนจะต้องมีการบังคับใช้กฎหมายเป็นการทั่วไป และประกาศสุดท้ายให้ความสำคัญกับความยุติธรรมหรือไม่ลำเอียงและไม่เลือกปฏิบัติ

### 1.3 แนวคิดหลังการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (Post-New Public Management: Post-NPM)

ตั้งแต่แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้รับการยอมรับและส่งผลต่อการปฏิรูป การจัดการภาครัฐในประเทศต่าง ๆ เป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันแนวคิดการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ได้ถูกท้าทายด้วยแนวคิดต่าง ๆ ตามมาโดยเฉพาะแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ “New Public Government” ซึ่งถือเป็นแนวคิดหลังการจัดการภาครัฐแนวใหม่ “Post-New public Management” (Dunleavy & Hood, 1994; Denhardt & Denhardt, 2000; Osborne, 2006) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) เป็นแนวคิดเชิงวิพากษ์แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีพื้นฐานแนวคิดหรือที่มาของการบริการสาธารณะ มาใหม่ซึ่ง Robert B. Denhardt and Janet Vinzant Denhardt ได้อธิบายไว้ว่า NPS เกิดขึ้นจากการผสมผสานแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ (Denhardt, & Denhardt, 2007: 25-39) ได้แก่ 1) ประชาธิปไตยพลเมือง (Democratic Citizenship) จากแนวคิดที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและพลเมืองตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่ารัฐบาลจะดำรงอยู่ได้นั้นก็เพื่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ การทำให้ประชาชนมีทางเลือกต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประโยชน์ของตน โดยสร้างหลักประกันที่เป็นกระบวนการ แต่ที่ต่างกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ พลเมืองจะมองเห็นประโยชน์ส่วนตนไปยังประโยชน์สาธารณะ ซึ่งเป็นเพราะมีความรับรู้เกี่ยวกับกิจการสาธารณะ ด้วยการเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) และความผูกพันกับชุมชน (Community) 2) ชุมชนและประชาสังคม (Community and Civil Society) แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับชุมชนและประชาสังคมเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งในการบริหารรัฐกิจแล้วหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องช่วยเข้ามาสนับสนุนชุมชน เพื่อให้ประชาชนความสนใจต่อความต้องการและผลประโยชน์ของพลเมือง ที่เป็นมีการรวมกลุ่มเป็นภาคประชาสังคม โดยรัฐทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกช่วยเหลือในการเชื่อมโยงระหว่างพลเมืองกับชุมชน โดยพลเมืองจะร่วมมือร่วมแรงในเรื่องที่เป็นประโยชน์ส่วนตนอย่างสอดคล้องกับประโยชน์รัฐ ชุมชนและสังคมโดยรวม 3) แนวคิดมนุษยนิยมในองค์การ และทฤษฎีวาทกรรม (Organization Humanism and Discourse) ได้เกิดแนวคิดทางทฤษฎีองค์การ ที่มุ่งเน้นให้ความสนใจและสนองต่อความต้องการของข้าราชการหรือพนักงานในองค์การมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่และการควบคุมซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ในตัวระบบราชการและสภาพสังคม รวมถึงแนวคิดของยุคหลังสมัยใหม่ (Post-modern) โดยมีการส่งเสริมหรือจัดให้มีการแสดงวาทกรรมสาธารณะในเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์สาธารณะที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ภาครัฐมีการตื่นตัวและสร้างความรู้สึกที่ขอบธรรมขึ้นในการบริหารรัฐกิจ

สรุปได้ว่า แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับความเป็ นพลเมืองที่มีทั้งสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ และเรียกร้องให้ข้าราชการต้องรับใช้พลเมืองเพราะ พลเมือง คือ เจ้าของประเทศ (อัมพร อารังลักษณ์ และคณะ 2553: 18-20) แนวคิดนี้จึงเน้นให้ ข้าราชการรักษาผลประโยชน์ของพลเมืองมาเป็นลำดับแรก การบริหารราชการเป็นการร่วมมือกันทั้ง ฝ่ายรัฐและพลเมืองหรือที่เรียกว่า “การบริหารแบบพลเมืองเป็นหุ้นส่วน” (Governance system หรือ Democratic governance) ทั้งนี้ หลักการสำคัญของการบริการสาธารณะแนวใหม่ ของ Denhardt & Denhardt (2007) เป็นแนวคิดที่ตีความและวิพากษ์แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในอดีต โดยเฉพาะการวิพากษ์แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามทัศนะของ Osborne และ Gaebler ใน เรื่อง Reinventing Government ซึ่งสรุปออกมาเป็นสาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะ แนวใหม่ 7 ประการ คือ ได้แก่

1. ให้บริการพลเมืองมิใช่ลูกค้า
  2. แสวงหาผลประโยชน์สาธารณะ
  3. เห็นคุณค่าของความเป็ นพลเมือง (citizenship) และการบริการสาธารณะ
- เหนือการเป็นผู้ประกอบการ
4. คิดเชิงกลยุทธ์ กระทำอย่างเป็นประชาธิปไตย
  5. ตระหนักถึงความยากลำบากในการสร้างความสามารถรับผิดชอบได้
  6. เป็นผู้ นำในการให้บริการโดยยึดคุณค่าทางสังคมมากกว่าจะเป็นผู้กำกับ (steer) หรือควบคุม (control) ทิศทางของสังคม
  7. เห็นคุณค่าของ “ประชาชน” โดยการสร้างโอกาสและเปิดกว้างสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในกลุ่มประชาชนพลเมืองเพื่อให้เกิดชุมชน

อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดนี้ทำให้นักบริหารรัฐกิจได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้าง การบริหารรัฐที่มีประชาชนป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการอีกครั้งหนึ่งและถือเป็นพื้นฐานของ การพัฒนาแนวคิด Governance ต่อไป

1.3.2 แนวคิดการจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance : NPG) เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นศตวรรษที่ 21 และได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ได้ขยายตัวอย่างมากในช่วงกว่าสิบ ปีที่ผ่านมา (สมศักดิ์ สมามัคคีธรรม และปรีดา วาณิชภูมิ, 2556: 183-214) จนเป็นแนวคิดสำคัญใน ปัจจุบัน โดยถือเป็นเป็นพาราไดม์ใหม่ทางรัฐประศาสนศาสตร์ แม้ว่ายังมีได้รับการยอมรับการบริหาร จัดการงานสาธารณะในหลาย ๆ ประเทศเทียบเท่ากับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่เป็น แนวคิดที่ท้าทายและเข้าไปเสริมจุดอ่อนของแนวคิด OPA และ NPM และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวมาก ขึ้นเรื่อย ๆ

สำหรับแนวคิด NPG เกิดขึ้นภายใต้บริบทที่ภาคประชาสังคม ภาคธุรกิจ ชุมชนองค์กร การ พัฒนาเอกชน และกลุ่มผลประโยชน์ทางวิชาชีพต่าง ๆ ในการร่วมตัวดำเนินงานสาธารณะใน “รูปแบบของการจัดการภาคีเครือข่าย” ทั้งนี้ Osborne (2010: 7,9,11) เห็นว่า NPG มีรากฐานมาจาก ทฤษฎีเครือข่าย (Network Theory) และทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) โดยได้รับอิทธิพล

ทางความคิดจาก Powell, (1990) ; Powell & DiMaggio, (1991); Nohria & Eccles ,(1992) โดยนักคิดแนว NPG ได้นำทฤษฎีระบบธรรมชาติแบบเปิด (Open Natural systems Theory) มาใช้เป็นการมอง อันเป็นการมุ่งความสนใจไปที่แรงกดดันจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและการให้บริการสาธารณะที่เป็นการกระจายอำนาจของรัฐบาลไปสู่ท้องถิ่นและภาคประชาสังคม สิ่งที่สำคัญในการมีการสร้างภาคีเครือข่ายหรือภาคประชาสังคม ซึ่งจะต้องมีการพึ่งพากัน โดยใช้ทุนทางสังคมเป็นสื่อเชื่อมโยงความเท่าเทียม (Osborne, 2010: 8) ส่วน Pestoff (2010) ได้ให้ความหมายของ “การจัดการภาคีสาธารณะแบบใหม่” ว่าเป็นการจัดการที่อยู่บนพื้นฐานของ “การผลิตร่วมกัน” (Co-Production – ทั้งสินค้าและบริการ) การจัดการที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายเข้าร่วมในการให้บริการดูแลสุขภาพ ดูแลผู้สูงอายุ การจัดการศึกษา ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ และสินค้าสาธารณะ ซึ่งเป็นการจัดความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างรัฐกับผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย อีกทั้งประชาชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นภาคีกับภาครัฐได้ 3 ระดับ คือ 1) ระดับจุลภาค (Micro) สามารถมีส่วนร่วมได้โดย “การผลิตร่วมกัน” (Co-Production) ในสถานที่ตั้งในท้องถิ่นซึ่งมีการจัดบริการให้แก่พลเมืองโดยพลเมืองสามารถมีส่วนร่วมในการผลิตบริการได้โดยตรง 2) ระดับมหภาค (Macro) พลเมืองสามารถมีส่วนร่วมในรูปของ “การจัดการภาคีร่วมกัน” (Co-Governance) ทั้งในการให้บริการและการตัดสินใจร่วมกันในนโยบายเกี่ยวกับสวัสดิการดังกล่าวและ 3) ระดับกลาง (Meso) พลเมืองสามารถมีส่วนร่วมในรูปของ “การจัดการร่วมกัน” (Co-Management) เพื่อให้บริการระดับท้องถิ่นโดยผู้ให้บริการที่มาจากภาคีอันหลากหลาย นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม (Creation of Innovation) เนื่องจากกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างภาคีต่าง ๆ จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวการเชื่อมประสานกันในรูปแบบของเครือข่ายจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้นวัตกรรมสามารถแพร่ขยายไปสู่องค์กรต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางมากขึ้น (Pestoff & Brandsen, 2010: 227-33)

สรุปได้ว่า จัดการภาคีสาธารณะแบบใหม่ (NPG) เป็นการจัดการสาธารณะยุคใหม่แห่งศตวรรษที่ 21 ภายใต้เงื่อนไขที่ภาคประชาสังคมกลุ่มธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลาย ๆ ฝ่ายต่างมีอาจอยู่เฉย ๆ ในฐานะของผู้รับบริการ ดังเดิมได้โดยภาคพลเมืองจะมีความตื่นตัวในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะร่วมกับภาครัฐมากยิ่งขึ้น (ปรีดา วานิชภูมิ, 2556: 55-56)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การภาครัฐ (ปรากฏดังตารางที่ 1)

ตาราง 1 สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ

ประเด็น	OPM	NPM	NPG
ที่มาของทฤษฎี	แนวคิดเหตุผลนิยม ทฤษฎีระบบราชการ	ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ สถาบันใหม่:ทฤษฎี ทางเลือกสาธารณะ และ การจัดการนิยม	ทฤษฎีเครือข่าย ทฤษฎีสถาบัน
การจัดสรรทรัพยากร	ตามสายการบังคับบัญชา	กลไกตลาด	กลไกของเครือข่าย
สภาพแวดล้อมการบริหาร	องค์กรระบบปิด	ระบบเปิดเชิงระบบ	ระบบธรรมชาติแบบเปิด
มุมมองต่อประชาชน	คำนึงถึงประสิทธิภาพ โดย ประชาชนไม่มีส่วนร่วมกับ ภาครัฐ	ประชาชนในฐานะ ผู้รับบริการ/ลูกค้า	ประชาชน/พลเมืองเป็น ภาคีที่ร่วมผลิตบริการ อย่างเท่าเทียม

สรุปได้ว่าการบริหารองค์การภาครัฐสู่องค์การสมรรถนะสูงในปัจจุบันที่อยู่ในวิถีประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาประเทศจากทุกภาคส่วน ได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เป็นหลัก เนื่องจากแนวคิด NPM ต้องการให้องค์การภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีมาตรฐานและตัวชี้วัดการทำงาน ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมและประชาชนได้อย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับองค์การภาคเอกชน โดยการใช้กลไกการตลาด และเครื่องมือการบริหารภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ ซึ่งมุ่งการบริการประชาชนเปรียบเหมือนลูกค้า อย่างไรก็ตาม การบริหารองค์การภาครัฐ เพื่อให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดีจะต้องเป็นการผสมแนวคิด NPM ที่ใช้เป็นหลักในการบริหารองค์การ และเสริมด้วยแนวคิดหลังการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPS) และ (NPG) ทั้งนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบราชการให้กะทัดรัด คล่องตัว และมีศักยภาพสูง โดยภาครัฐต้องเร่งสร้างการตื่นตัวสร้างการมีส่วนร่วมภาคพลเมือง สร้างภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชน และลดค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพยากรร่วม มีการร่วมมือกันเป็นภาคีเครือข่ายของภาคส่วนต่าง ๆ นำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายเพื่อการบริหารประเทศคือประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

## 2. แนวคิดการปฏิรูประบบราชการไทย

ระบบราชการในประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber (1947) ในแง่ของหลักการถือเป็นทฤษฎีที่ยึดหลักเหตุผลและหลักกฎหมายมีความเหมาะสมในการบริหารองค์การในสมัยดั้งเดิม (จุมพล หนิมพานิช, 2548:45-49)

Max Weber เห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบองค์การขนาดใหญ่ เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุดและเป็นที่มาของ “ทฤษฎีระบบราชการ” ที่มีหลักการสำคัญ คือ 1. องค์กรที่ยึดกฎระเบียบ (Rules) 2. มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) 3. มีการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written document) 4. ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) 5. ทำงานตามความสามารถ (Full working capacity) 6. เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (Lifelong career) และ 7. ไม่ยึดตัวบุคคล

(Impartiality) 8. ยึดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) (Robbins, ,1990:309-310 ; Wright,1985:28-29) การบริหารองค์การขนาดใหญ่และระบบราชการได้นำทฤษฎีระบบราชการมาใช้ในการบริการงานมาโดยตลอด ระบบราชการไทยได้มีการปฏิรูปสำคัญ ๆ มาหลายครั้ง โดยผู้วิจัยแบ่งการปฏิรูประบบราชการออกเป็น 2 ช่วงที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การภาครัฐไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ การปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน และการปฏิรูประบบราชการในอนาคต โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

## 2.1 การปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบัน

ช่วงปี 2540 มาจนถึงปัจจุบัน ประเทศต่าง ๆ ก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ จากผลของการพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมีกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่สำคัญ เช่น เศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน (Global Market Economy) สังคมบนฐานแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) และกระแสประชาธิปไตย และธรรมาภิบาล (Democratic Governance) ประเทศที่เรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลก จะสามารถอยู่รอดและก้าวหน้าไปได้ในโลกของการแข่งขัน ส่วนประเทศที่ไม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้ ก็ประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย ประเทศไทยได้ประสบเศรษฐกิจธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงินเป็นเหตุให้ประเทศไทย ต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลจึงจำเป็นต้องจัดระบบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้การฟื้นฟูเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สงขลา วิชัยชิตะ, 2547:1) รัฐบาลต้องขับเคลื่อนประเทศได้มีกรอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการเป็นครั้งแรก มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูปราชการ (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งนับว่าเป็นแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการฉบับแรก เป็นการเสนอให้มีการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการครั้งใหญ่ที่ประเทศไทยไม่ได้ดำเนินการมากกว่า 105 ปี (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2544:189)

สำหรับสาระสำคัญของแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) ได้กำหนดหลักการใหญ่สองหลักการ หลักการแรก คือ การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติการจัดกลุ่มภารกิจ การจัดโครงสร้างส่วนราชการให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มภารกิจ การปรับปรุงกลไกและวิธีการบริหารงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น หลักการที่สอง คือ การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานรัฐ ทั้งนี้ในการนำไปสู่การปฏิบัติที่ตามมามีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559 :52)

1. การจัดกลุ่มภารกิจงานต่าง ๆ การจัดโครงสร้างส่วนราชการให้ สอดคล้องกับการจัดกลุ่มภารกิจ
2. การมอบอำนาจการปกครองสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. การแปรสภาพกิจกรรมของรัฐเป็นกิจกรรมของเอกชน
4. การลดขนาดกำลังของหน่วยงานรัฐโดยปิดหรือยุบรวมสำนักงานในต่างประเทศของ กระทรวง ทบวง กรม และยุบเลิกลูกจ้างประจำบางตำแหน่ง
5. การส่งเสริมสนับสนุนการให้รางวัลหน่วยงานดีเด่นและเจ้าหน้าที่ดีเด่นของหน่วยงานรัฐ

6. การจัดตั้งและกำหนดภารกิจองค์การมหาชนเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความคล่องตัว และมีอิสระมากขึ้น โดยการตราพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

7. การออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

8. การออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐาน ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543

อาจกล่าวได้ว่า แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวนำมาสู่การบริหารที่มีธรรมาภิบาล โดยมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การให้หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานแผนงานต่อประชาชน การให้หน่วยงานของรัฐมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิด การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานการให้บริการระหว่างหน่วยงานของรัฐและประชาชน เป็นต้น (โกคิน พลกุล และชาญชัย แสวงศักดิ์, 2541:117-118) ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระยะต่อมา

ในช่วงปี 2545 รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการโดยนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551:16) เนื่องจากระบบราชการไทยมีโครงสร้างขนาดใหญ่โดยเฉพาะราชการส่วนกลาง มีความซ้ำซ้อน มีสายบังคับบัญชาไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นผลให้ระบบราชการขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ประกอบกับขาดธรรมาภิบาล เกิดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน จากสภาพปัญหาดังกล่าวส่งผลให้เกิดการบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2540 : 24 - 43)

การปฏิรูประบบราชการไทยครั้งสำคัญ เมื่อปี พ.ศ. 2545 นี้เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการในการบริหารจัดการประเทศใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3 ได้แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัติต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน ” (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545, 2545: 2)

ความในวรรคข้างต้น ถือได้ว่า เป็นการสรุปประเด็นหลักการสำคัญของการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ และยังสามารถพิจารณาได้ว่า ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นเอง (ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ, 2546 : 27)

อนึ่งในวรรค 3 และวรรค 4 ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ยังได้บัญญัติว่า

“ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

“เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

ในปีต่อมา รัฐบาลได้ดำเนินการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นการกำหนดรายละเอียดในทางปฏิบัติขยายความจากมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยในมาตรา 6 ของพระราชกฤษฎีกา ระบุว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย” ดังต่อไปนี้

1. ให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น หรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าการปฏิรูประบบราชการไทยในช่วง พ.ศ. 2540-2545 ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาอย่างชัดเจนและประเทศไทยยังได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบราชการตามแนวคิดนี้มาจนถึงปัจจุบัน

การปฏิรูประบบราชการตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ต้องการให้ระบบราชการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ค่านิยม ไปสู่ระบบราชการที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน และเสริมให้เกิดการประโยชน์สุขกับประชาชน จึงได้กำหนดให้มี คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 28) ซึ่ง ก.พ.ร.ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง

ในระยะแรก ก.พ.ร. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ ของการพัฒนาาระบบราชการไว้ว่า “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546 : 12 – 39)

สำหรับเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ดังกล่าว สามารถแยกออกได้ 4 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (Service Link)

2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing) เพื่อการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันได้มีองค์การภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐหลายรูปแบบ อาทิ องค์กรมหาชน องค์กรที่เป็นหน่วยให้บริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit)

3. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance) ซึ่งตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญหลังการปฏิรูปการเมืองต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารงานภาครัฐ

4. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) โดยเปลี่ยนแปลงการบริหารที่เน้นยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

ในช่วงแรกนั้นการสร้างความเป็นเลิศ หรือการสร้างองค์การสมรรถนะสูงจะเห็นได้ชัดกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การโดยการกำหนดเกณฑ์การบริหารและการกำหนดจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ

ต่อมาในแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2551-2555 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่าระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูงสามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ประกอบไปด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 27 – 29)

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ



4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

แผนพัฒนายุทธศาสตร์พัฒนาระบบระบบราชการฉบับนี้ ได้ให้ความสำคัญต่อเนื่องของการพัฒนาระบบราชการและองค์การภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ต่อมาได้ กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการ 2556-2561 ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับขีดสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ บูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของภาครัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใสต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน” ประกอบด้วย 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556 : 27 – 29)

1. การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน
2. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ
5. การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน
6. การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน
7. การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

จากแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการที่มีทิศทางพัฒนาอย่างต่อเนื่องแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนคิดในการบริหารงานภาครัฐที่ได้ให้ความสำคัญกับประชาชนและสร้างองค์การระบบราชการที่มีสมรรถนะสูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศ โดยทุกฉบับจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีการพัฒนาองค์การภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง และในแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการฉบับปัจจุบันได้กำหนดไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ พัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยมี 4 กลยุทธ์ คือ 1. พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง 2. พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ 3. เพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยการลดต้นทุน และส่งเสริมนวัตกรรม และ 4. สร้างความ

รับผิดชอบต่อสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556 : 34-35)

ทั้งนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การภาครัฐให้มีความสามารถสูง ส่งเสริมให้ประเทศเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและดึงดูดการลงทุนและสร้างความก้าวหน้าของประเทศอย่างต่อเนื่อง เป็นการสะท้อนถึงเจตนารมณ์ของรัฐที่ต้องการให้องค์การภาครัฐมีสมรรถนะสูง ภายใต้แนวความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งตั้งอยู่บนหลักทฤษฎีการจัดการนิยมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดดั้งเดิมตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้น โดยให้ความสำคัญต่อการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 27) ซึ่ง Ferlie, Ashburner, Fitzgerald, & Petligrew (1996) ได้กล่าวโดยสรุปว่าแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อการปฏิรูประบบราชการมีดังนี้

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive)
  - 1.1 ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันสมัย
  - 1.2 มีการบริหารงานเชิงธุรกิจมากขึ้น
  - 1.3 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน
2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization)
  - 2.1 เปิดให้กลไกตลาดเข้ามาแทนภาครัฐ
  - 2.2 จัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลัก/งานรอง (core function /non-core function)
  - 2.3 เปิดให้มีการทดสอบตลาด (market-testing)
  - 2.4 เปิดให้มีการแข่งขัน (contestability)
  - 2.5 แยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (purchaser-provider split)
  - 2.6 ใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (contractualism)
  - 2.7 การจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (agencification)
3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence) ให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารความเสี่ยง
4. การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) มุ่งเน้นคุณภาพการดำเนินงาน ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของประชาชน ที่มีต่อการดำเนินงานของราชการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาระบบราชการมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560- 2564) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศให้เกิดดุลยภาพเกิดการเติบโตระยะยาว ระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ปรับรูปแบบการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล รับผิดชอบต่อประชาชน ตรวจสอบได้จากภาคประชาชนมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ภาครัฐมีบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในยุคดิจิทัล มีคุณธรรม

มีจิตสำนึกคำนึงถึงประโยชน์ของชาติ ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศไว้ 10 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่สมรรถนะสูง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ที่ 8 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่สมรรถนะสูง ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559: 66-71)

1. ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรม โดยมีการพัฒนาคนให้มีจิตสาธารณะ มีการสอนที่สอดแทรกการสร้างคุณธรรมจริยธรรม ผลักดันให้มีการนำวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ไปใช้ปฏิบัติจนให้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของคนในสังคมไทย อาทิ การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย การทำงานเป็นทีม การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง การทำงานอย่างกระตือรือร้น

2. พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า พัฒนาเยาวชนให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการทำงาน และการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน

3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4. พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติดมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่สมรรถนะสูง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559: 129-137) ได้แก่

1. การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพบุคลากรภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพบุคลากรภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า สามารถให้บริการประชาชนในรูปแบบทางเลือกที่หลากหลายและมีคุณภาพ ข้าราชการมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่องค์กรมีสมรรถนะสูงและมีความทันสมัย ราชการบริหารส่วนกลางมีขนาดเล็กลง และราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีขนาดที่เหมาะสมกับพื้นที่รับผิดชอบ พัฒนาบุคลากรและปฏิรูประบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) กำหนดให้ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีความสำคัญสูงกับการพัฒนาประเทศในวงกว้างหรือมีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ให้สามารถสรรหาบุคคลภายนอกเข้ามาบริหารราชการได้

2) สรรหาคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูงเข้ามาสู่ระบบราชการ โดยให้คำนึงถึงความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม

3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาทดแทนกำลังคนภาครัฐ ควบคู่กับการศึกษาแนวทางการจ้างงานผู้เกษียณอายุราชการอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับสภาวะการคลังของประเทศ

4) วางระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งในส่วนราชการ หน่วยงานในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระ ให้เหมาะสมตามลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญสมรรถนะ ความสลับซับซ้อนของงาน และสอดคล้องกับกลไกตลาด

5) กำหนดมาตรการและวิธีการในการแต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรภาครัฐ การพิจารณาบำเหน็จความชอบหรือการลงโทษ และการพิทักษ์ความเป็นธรรม ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความเป็นกลางทางการเมือง โดยยึดหลักคุณธรรมและความรู้ความสามารถ

6) พัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกระดับให้ได้รับความรู้ ความสามารถให้สอดคล้อง กับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำ และการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของราชการให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อการบริหารราชการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการประเมินความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการในมิติต่างๆ

7) วางระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการในภาครัฐทั้งในส่วนข้าราชการประจำ และบุคลากรจากภายนอกที่ผ่านการสรรหาเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับสูงได้อย่างจริงจังมากขึ้น โดยให้สามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากลเพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจได้รับบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และอำนวยความสะดวก ตรงตามความต้องการของประชาชนและภาคธุรกิจ

1) ปรับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของภาครัฐให้มีความร่วมมือกันระหว่างรัฐ เอกชน ประชาชน และประชาสังคม ในลักษณะแบบประชารัฐ

2) ส่งเสริมให้มีการแข่งขันในผลงานการให้บริการสาธารณะของรัฐและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานภายนอก ภาคประชาสังคมและองค์กรชุมชน รวมทั้งมีการกำกับตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานและความพร้อมของผู้รับงานแทนภาครัฐ

3) จัดให้มีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารกับประชาชนในรูปแบบที่หลากหลาย พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วน

4) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการวางระบบสารสนเทศการ จัดการแบบออนไลน์ในการประเมินความก้าวหน้า การบริหารการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สารสนเทศ

5) ปรับรูปแบบการให้บริการของรัฐจากรูปแบบเดิมไปสู่การให้บริการประชาชนผ่านระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิต และความต้องการของผู้รับบริการแต่ละบุคคล โดยการใช้งานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษ มีการจัดบริการภาครัฐที่อำนวยความสะดวกในลักษณะจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ประชาชนสามารถใช้บริการผ่านระบบเว็บไซต์ อุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่และการใช้บริการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ รวมทั้งกำหนดค่าธรรมเนียมการให้บริการของรัฐ

6) สร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานกลางของศูนย์ข้อมูลภาครัฐผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network : GIN) รวมทั้งเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ และบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานผ่านระบบดิจิทัลที่รองรับการทำงานและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

7) ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่ภาครัฐจัดเก็บในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึง นำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดได้และต่อยอดได้ ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนการพัฒนาในเชิงนวัตกรรม

3. ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้สังคมไทยมีวินัย โปร่งใส ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม รวมทั้งสร้างความเข้มแข็ง เป็นภูมิคุ้มกันของสังคมไทย ปลุกฝังให้คนไทยไม่โกง ป้องกันการทุจริตภาครัฐ และปราบปรามการทุจริตภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และภาคประชาชน พร้อมทั้งเพื่อสร้างพลังการขับเคลื่อนค่านิยม ป้องกันให้คนไทยไม่โกง โดยพัฒนาโลกและระบบการดำเนินงานที่ทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองปฏิบัติ ตามประมวลจริยธรรมและมาตรฐานจริยธรรมอย่างเคร่งครัด และส่งเสริมและสนับสนุนนักการเมืองรุ่นใหม่ที่มีคุณธรรมจริยธรรมเข้าสู่ตำแหน่งทางการเมือง ผ่านกลไกการบริหารพรรคการเมือง และการตรวจสอบที่เข้มแข็งจากทุกภาคส่วน รวมทั้ง ขับเคลื่อนคุณธรรมจริยธรรมของภาคธุรกิจเพื่อการต่อต้านการทุจริต ผ่านกลไกบรรษัทภิบาล การบริหารจัดการ การสร้างวัฒนธรรมสุจริต การสร้างความรับผิดชอบที่ต้องมีต่อสังคมและผู้บริโภคให้แก่องค์กร ตลอดจนกำหนดแนวทางการจัดทำข้อตกลงคุณธรรมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาคเอกชนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสนับสนุนการกำกับดูแลจากหน่วยงานภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559:163-168)

ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี สร้างบรรยากาศและสถานะที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่และชุมชน ทั้งการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การจัดให้มีเวทีหรือช่องทางพัฒนาและแสดงออกของนักคิดและนักสร้างสรรค์ และเสริมสร้างต้นแบบที่เหมาะสม รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานนวัตกรรมและตัวอย่างความสำเร็จในวงกว้างอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งใจให้มีการนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

## 2.2 การปฏิรูประบบราชการในอนาคต

เหตุผลความจำเป็นสำคัญที่ทำระบบราชการต้องมีการปรับตัวใหญ่เนื่องจากบริบทของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น Climate change, Urbanization, Aging society เป็นต้น ทำให้เกิดความท้าทายและจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันการณ์ ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน โครงการ และการจัดบริการสาธารณะประเภทใหม่ มีการปฏิวัติทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruptive Change) รวมถึงความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ (Social Media) ต่างๆทำให้ภาครัฐต้องหันมาปรับตัวและอาศัยเทคโนโลยีดังกล่าวนี้เพื่อตอบโจทย์และตอบสนองความคาดหวังของประชาชน ที่มีต่อการให้บริการของทาง

ราชการที่จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านสถานที่และเวลา และข้อจำกัดเกี่ยวกับขีดความสามารถของภาครัฐเองในการจัดการกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการทำงานข้ามกระทรวง กรม และภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างไปจาก โครงสร้างการทำงานในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชาแบบเดิม รวมทั้งการมีความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) และสามารถปรับตัว (Adaptive) ในการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ในลักษณะของการร่วมคิดออกแบบ (Co-designer) และการร่วมผลิต (Co-producer) สาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทาง ได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560:1)

อีกทั้งเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐบาลจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องสู่การเป็น "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" หรือตามคติพจน์ "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" ซึ่งรัฐบาลได้เร่งผลักดันให้มีการปฏิรูป 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 (พ.ศ. 2561 – 2580) มีด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีสาระสำคัญเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบราชการ ดังนี้

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องเชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยืดหยุ่นกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกันทั้งในเชิงประเด็นเชิงภารกิจ และเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจและพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนาการจัดทำนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจที่สำคัญและการกระจายอำนาจในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง

4. ภาครัฐมีความทันสมัย ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ ปรับโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบที่มีความหลากหลาย มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้าสู่การเป็นสำนักงานสมัยใหม่ นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล รวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

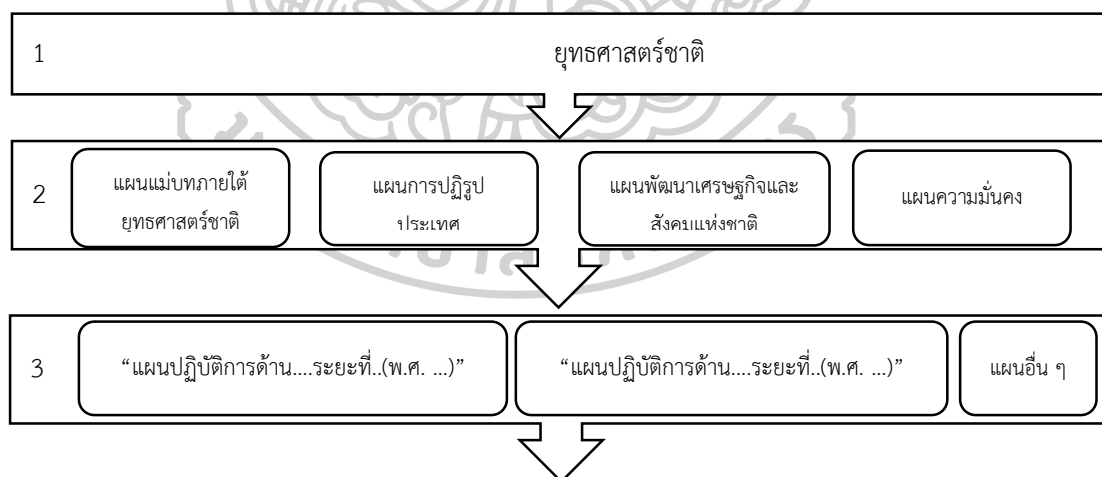
5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนาที่มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยทุจริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุก ระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริต และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต กำหนดให้เจ้าพนักงานของรัฐต้องยึดถือแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักเลี่ยงการขัดกันระหว่างประโยชน์บุคคลและประโยชน์ส่วนรวม

7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมีเท่าที่จำเป็น ทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งใช้กฎหมายเป็น เครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนา การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคที่นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค มีความเป็นกลาง น่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมมีความกล้าหาญทางจริยธรรม เป็นมืออาชีพ มีความเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก มุ่งให้เกิดการสร้างมาตรฐานและ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการยุติธรรมเทียบเท่าระดับสากล ตามหลักนิติธรรม โปร่งใส ลดความ เหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสในการเข้าถึงความยุติธรรม สร้างความสมดุลระหว่างสิทธิและเสรีภาพของ ประชาชนกับประโยชน์สาธารณะ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างเสมอภาค หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีความร่วมมือที่ดีบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน

ระบบราชการถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต เพื่อให้เป็น ประเทศพัฒนามีนวัตกรรมฐานเศรษฐกิจ หรือเรียกว่า Thailand 4.0 โดยมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560 (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560 : 6) ได้เห็นชอบให้แผนยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนระดับที่ 1 และกำหนดให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนความมั่นคงเป็นแผนระดับที่ 2 และแผนระดับที่ 3 คือ แผนปฏิบัติการ รวมทั้งแผนของกระทรวงทบวงกรม) (ปรากฏดังภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ระดับของแผนตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560

ที่มา: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560

สิ่งสำคัญที่บัญญัติขึ้นใหม่ที่เป็นอำนาจของฝ่ายนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2560 ตามมาตรา 270 ในบทเฉพาะการได้บัญญัติให้วุฒิสภาชุดแรกมีหน้าที่และอำนาจในการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศในหมวด 16 (มาตรา 257-261) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งรัฐบาลจะต้องเข้าสู่ที่ประชุมรัฐสภาทุก 3 เดือน เพื่อเป็นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ



หน่วยงานของรัฐตามยุทธศาสตร์ชาติ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560ค : 130) ซึ่งฝ่ายนิติบัญญัติจะต้องเร่งดำเนินการศึกษาและติดตามการทำงานภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี การดำเนินการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 เกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศดังกล่าวข้างต้น ระบบราชการทุกภาคส่วนจะต้องมีการปฏิรูป หรือการจัดการภาครัฐให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติไปสู่เป้าหมายการพัฒนาด้านที่ 6 คือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐ โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน” และการแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับ และการเป็นผู้ให้บริการในตลาดที่มีการแข่งขันกับภาคเอกชนให้ชัดเจน โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีขีดสมรรถนะสูงปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบ นอกจากนั้น กฎหมายต้องมีความชัดเจนมีเพียงเท่าที่จำเป็นมีความทันสมัย มีความเป็นสากล ประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561:55) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการ โดยมีสาระสำคัญเพื่อการปฏิรูประบบราชการในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีสาระสำคัญดังนี้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561: 55-61)

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องเชื่อมโยง และเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกันทั้งในเชิงประเด็น เชิงภารกิจ และเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจ และพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนาการจัดทำนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งมีการถ่ายโอนภารกิจที่สำคัญและการกระจายอำนาจ ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง

4. ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยองค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ ปรับโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้าสู่การเป็นสำนักงานสมัยใหม่ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีความคล่องตัว สามารถปฏิบัติงานเทียบได้กับ มาตรฐานสากล อีกทั้งมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรมเทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการ ตอบสนอง กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนาที่มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริตภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริต และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับมีเท่าที่จำเป็น ทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนา การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาคมีความเป็นกลาง น่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่เป็นมืออาชีพ มีความเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก มุ่งให้เกิดการสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการยุติธรรมเทียบเท่าระดับสากล ตามหลักนิติธรรม โปร่งใส ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสในการเข้าถึงความยุติธรรม

จากทิศทางที่ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบราชการตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำกรอบแนวทางในการปฏิรูประบบราชการรองรับ คือภาครัฐต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกโฉมระบบการไทยในบริบทราชการสู่ Government 4.0 ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานภาครัฐที่ดีเป็นที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยมีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560:9-11)

1. ระบบราชการต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open & Connected Government) หมายความว่าต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ รวมถึงการโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน

2. ต้องให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ซึ่งหมายความว่าต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน

3. ภาครัฐอัจฉริยะ มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) ซึ่งหมายความว่าต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานแบบดิจิทัล รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ

ดังนั้น องค์กรระบบราชการที่มีสมรรถนะสูงจะสำเร็จได้เมื่ออาศัยปัจจัยหลักสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560:5)

1. การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการ

สาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของประชาชน (Empathize) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงปัญหา (Define) และใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาต้นแบบ (Prototype) และทำการทดสอบปฏิบัติจริง ก่อนนำไปขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่างๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่างๆ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูง และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังในการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการได้ทุกเวลาทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

อาจกล่าวได้ว่า ทิศทางในการปฏิรูประบบราชการเพื่อพัฒนาระบบราชการในอนาคตเป็นระบบราชการแบบใหม่ตามทิศทางของระบบราชการ 4.0 มีคุณลักษณะสำคัญ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560:7) ระบบราชการจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูล ทำงานเชิงรุกแก้ไขปัญหาเตรียมการไว้ล่วงหน้าตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลาตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานเชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน มีการปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยบุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์การที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี รวมทั้งระบบราชการจะต้องดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ทั้งนี้สามารถจัดทำเป็นตารางสรุปความแตกต่างของรูปแบบระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่ที่ควรเป็นในอนาคตได้ดังนี้ (ปรากฏดังตารางที่ 2)

ตาราง 2 สรุปความแตกต่างของรูปแบบระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่

ระบบราชการแบบดั้งเดิม	ระบบราชการแบบใหม่
1.การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	1.การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
2.การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	2.การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)
3.ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	3.ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ /เลือกรูปแบบ/ วิธีการในการขอรับบริการได้
4.ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	4.ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
5.การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	5.การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุกทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-Active)
6.ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	6.สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
7.ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	7.ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
8.ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	8.สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
9.เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย / เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon Request only)	9.เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
10.การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	10.สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real-time capability)
11.ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	11.แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)

ระบบราชการแบบดั้งเดิม	ระบบราชการแบบใหม่
12.วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	12.ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
13.บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	13.บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
14.มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	14.มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไข ปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
15.ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	15.มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ,2560 : 6

สรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปรับไปสู่ระบบราชการ 4.0 ในอนาคต เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงจะต้องมีการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัลในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการใหม่ ๆ อันก่อให้เกิดผลกระทบสูง เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้ง มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงดูดคนดี คนเก่ง และส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ผลักดันให้เป็นองค์กรภาครัฐเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐจะต้องปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับได้ของประชาชนเป็นสำคัญ

### 3. แนวคิดหลักเกี่ยวกับธรรมาภิบาลภาครัฐ

จากความเป็นมาของแนวคิดธรรมาภิบาลในประเทศไทยที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นมาและเหตุผลความจำเป็นที่ทำให้แนวคิดดังกล่าวเป็นที่รู้จักและยอมรับในประเทศไทย โดยเฉพาะภายหลังวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและการเงินใน ปี พ.ศ. 2540 เมื่อประเทศไทยยอมรับและนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ตามคำแนะนำของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐบาลในช่วงดังกล่าวได้ปรึกษาทางมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ (ทีดีอาร์ไอ) ให้ช่วยเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนถาวรโดยเร็วที่สุด และต่อมามูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยจึงได้จัดทำ

“ข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทย” เสนอต่อนายกรัฐมนตรีในเดือนเมษายน 2542 ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้เลขาธิการ ก.พ. จัดทำบันทึกกำหนดเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาแนวทางดำเนินการต่อไป ต่อมาเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นวาระแห่งชาติ และวันที่ 22 มิถุนายน 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำไปดำเนินการต่อได้ และระเบียบดังกล่าวจะไม่ถูกยกเลิกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ทำให้การดำเนินการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 67)

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ ได้รับแรงสนับสนุนเมื่อมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และ 9 รวมทั้งเมื่อมีการประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุป ธรรมาภิบาล ได้รับการยอมรับและนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการบัญญัติไว้ในกฎหมายสูงสุดของประเทศ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2540 2550 2560 ตลอดจนกฎหมายแม่บทที่สำคัญในการบริหารราชการแผ่นดิน คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 รวมทั้งได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อขับเคลื่อนการสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐ

ต่อมาเมื่อมีการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาระบบราชการ หรือ สำนักงาน กพร. ขึ้นมา หน่วยงานดังกล่าวก็รับบทบาทส่งเสริมผลักดันธรรมาภิบาลต่อเนื่องจากสำนักงาน กพ. โดยกำหนดให้ธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการพัฒนาระบบราชการไทยตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย อีกทั้ง ได้มีการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2548 โดยให้เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2550 กำหนดให้มีหน้าที่ในการให้บริการทางวิชาการ สนับสนุนงานด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและส่งเสริมการพัฒนาการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยที่หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ที่คณะรัฐมนตรีได้

มีมติเห็นชอบแล้ว แผนดังกล่าวเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลของประเทศและทำให้ประชาชนมีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาคราชการ โดยมีความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,2555)

#### 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1.1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

1.2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

#### 2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2) เปิดเผยข้อมูลมีความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

2.3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

2.4) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และ



อื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

### 3) ประชากรรัฐ (Participatory State) ประกอบด้วย

3.1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3.2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาค ส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย คุณธรรม จริยธรรม (Morality and Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้เป็น ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย

จากการศึกษาหลักธรรมาภิบาล โดยสรุปแล้ว ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการทำงานที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ เป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545 :1-7) ทั้งนี้ องค์ประกอบของธรรมาภิบาลแล้วแต่ผู้ที่จะนำเรื่องของธรรมาภิบาลไปใช้และให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากกว่ากันตามบริบทของประเทศ บริบทของหน่วยงาน สำหรับประเทศไทยได้บัญญัติพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เชื่อมโยงกับแนวคิดธรรมาภิบาล และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาสู่การกำหนดกรอบการบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐ จากการศึกษาของสถาบันพระปกเกล้าได้พัฒนาดัชนีวัดธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักการ 57 องค์ประกอบ (ถวิลวดี บุรีกุล และวิศิษฎ์ ชัชวาลทิพากร ,บรรณาธิการ,2556: 177- 194) ซึ่งนำไปสู่การจัดการองค์การที่ดีและนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตาราง 3 หลักและองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลัก

หลักธรรมาภิบาล	องค์ประกอบ
1.หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ	1.1 การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคคลากรและประชาชน 1.2 ความชอบด้วยกฎหมายทางเนื้อหา 1.3 กฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ 1.4 หลักไม่มีความผิด ไม่มีโทษ โดยไม่มีกฎหมาย 1.5 มีการแบ่งแยกการใช้อำนาจอย่างชัดเจน 1.6 ความอิสระของผู้พิพากษา 1.7 มีความผูกพันต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ
2.หลักคุณธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ	2.1 ปลอดจากการทุจริต 2.2 ปลอดจากการทำผิดวินัย 2.3 ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยม จรรยาวิชาชีพ 2.4 ความเป็นกลางของผู้บริหาร
3.หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ	3.1 ด้านโครงสร้าง 3.2 ด้านการให้โทษ 3.3 ด้านการให้คุณ 3.4 ด้านการเปิดเผยมีส่วนร่วม
4. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ	4.1 การรับฟังความคิดเห็น 4.2 การให้ข้อมูล 4.3 การร่วมตัดสินใจ 4.4 การพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ	5.1 การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5.2 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน 5.3 การมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน 5.4 การมีระบบติดตามประเมินผล 5.5 การจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน 5.6 การมีแผนสำรอง
6.หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ	6.1 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 6.2 การประหยัด 6.3 มีศักยภาพในการแข่งขัน
7.หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ	7.1 มีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม 7.2 พัฒนาการเรียนรู้จากภายใน 7.3 มีการนำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน 7.4 เสริมสร้างความสามารถ 7.5 การจัดการความรู้ 7.6 การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี

หลักธรรมาภิบาล	องค์ประกอบ
	7.7การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
8.หลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ	8.1 มีแผนและการทบทวนภารกิจ 8.2 สำนวความต้องการผู้บริหาร 8.3 มีกลยุทธ์ในการบริหาร 8.4การบริหารแบบมีส่วนร่วม 8.5 การศึกษาวิจัย 8.6 คาดคะแนความเสี่ยง 8.7 มีการกระจายอำนาจ 8.8 บริหารประชาชน มิใช่กำกับ
9.หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ	9.1การจัดการอย่างบูรณาการ 9.2 การติดต่อสื่อสาร 9.3บริหารให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า 9.4 สร้างสรรค์และสร้างเสริม 9.5 เชื่อมโยงในการทำงาน 9.6 ปรับปรุงความสามารถ 9.7 พัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง 9.8 การคัดเลือกและเลิกจ้างอย่างเป็นธรรม 9.9 การสร้างความไว้วางใจ 9.10 ความผูกพันหน่วยงาน
10.หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ	10.1 มีการจัดการชุดข้อมูล 10.2 มีการจัดการสารสนเทศ 10.3 มีการเชื่อมโยงเทคโนโลยี 10.4 มีการนำเทคโนโลยีไปใช้จริง

ที่มา : ถวิลวดี บุรีกุล และวิศิษฎ์ ชัชวาลทิพากร,บรรณาธิการ,2556.

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนระบบราชการให้มีมาตรฐาน มีสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

##### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

4.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการในปี ค.ศ. 1970 โดย David C. McClelland ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist (McClelland, 1970 อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549) ว่าความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient-IQ) นั้นไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะ

กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดีกว่า (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547:10-11) ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่ง ไม่ได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งแต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งเป็นบุคคลที่เรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ

ต่อมาต้นทศวรรษ 1990 องค์กรในต่างประเทศได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง มีการกำหนดคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมากที่สุด สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาคเอกชน และภาครัฐบาลได้มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548:1)

#### 4.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

คำว่าสมรรถนะ (competency) และความสามารถ (capability) มีนัยเดียวกัน ซึ่งสื่อถึงคุณสมบัติ หรือความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวบุคลากรในองค์การซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดสมรรถนะในการแข่งขันให้กับองค์กรและช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบผลสำเร็จตามที่องค์การมุ่งหวัง McClelland (1973: 57-58) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Parry (1997) ได้นิยามสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวจะสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การ กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ส่วนตัวแบบเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือความสามารถขององค์การ จิระประภา อัครบวร (2549: 3) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลัก Core Competency เป็นคำที่ใช้เรียกสมรรถนะหลักในบริบท (context) ที่แตกต่างกัน โดยอาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) สมรรถนะหลักขององค์การ (organizational core competency) คือ คุณลักษณะที่องค์การ ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีขีดสมรรถนะตามที่คุณบริหารองค์การต้องการ เช่น ให้มีขีดสมรรถนะในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายว่า เรื่องที่ส่วนราชการมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้ส่วนราชการ

บรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการของตน สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรเลียนแบบได้ยาก และมักคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558 : 27)

2) สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การ (employee core competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์การพึงมีพึงเป็น อันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์การในการดำเนินกิจการ ซึ่งสมรรถนะหลักของบุคลากรจะถูกกำหนดจากสมรรถนะหลักขององค์การที่ควรเป็น คือการเรียนรู้พัฒนาตนเองและอื่น ๆ (developing self and others) การทำงานเป็นทีม (teamwork) การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) เป็นต้น

ทั้งนี้สมรรถนะหลักของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันแต่สัมพันธ์กัน ดังอาจกล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะองค์การ หรือ องค์การที่มีสมรรถนะ (organization capability) หมายถึง ความสามารถหลักขององค์การที่องค์การทำได้บรรลุผล โดยมีความท้าทายและสามารถให้บริการที่เหนือความคาดหวังและสร้างความแตกต่างจากองค์การอื่น และสมรรถนะหลักของบุคคล หมายถึง ความสามารถสำคัญหรือเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์การที่ต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์การ เช่น มหาวิทยาลัยอาจมีสมรรถนะหลัก คือ การรักษาและส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น

## 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

### 4.2.1 แนวคิดและความเป็นมาขององค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เริ่มมาจากการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) จากแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ของ Frederick W. Taylor (Miller, 2001) เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่ายเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด มองคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น เป็นองค์การระบบปิด (Close System) ที่ไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ในยุคองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organization Theory) ของ Max Weber ได้เสนอรูปแบบองค์การขนาดใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน มีกฎระเบียบหรือมาตรฐานที่แน่นอน มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และมีการรวมศูนย์อำนาจ บริหารโดยสั่งการจากระดับบนลงล่าง (Top – Down) ซึ่งเรียกว่าองค์การแบบจักรกล (Mechanic Organization) (Shafritz, Ott, & Jang, 2015:75-76) ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1930 แนวคิดการองค์การแบบดั้งเดิมได้ถูกท้าทายด้วยแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก (School of Human Relations) อย่าง Chester I Barnard และสำนักทรัพยากรมนุษย์ (School of Human Resources) เช่น Elton Mayo , Abraham Maslow ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ และทฤษฎี X , Y ของ McGregor เป็นต้น ความสนใจขององค์การจึงเน้นที่ความต้องการของบุคลากรในองค์การ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมากขึ้น มีการประสานระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์การก่อให้เกิดแนวทางการบริการที่มุ่งให้ความสำคัญในเวลาต่อมาและมองว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญให้องค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อมาช่วงปี 1960 มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องปรับตัวมากขึ้น โดยองค์การให้ความสำคัญกับคนและสิ่งแวดล้อม ภายนอกเข้าด้วยกัน เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด (Lawrence, P, & Lorsch, J. 1967) โดยพัฒนา เกิดเป็นแนวคิดองค์การเป็นแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) ของ Tom Burn and Stalker (1961) เป็นองค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน โครงสร้างแบนราบ สายการบังคับบัญชาสั้นๆ มีการแบ่งงานกันทำในลักษณะความรู้ ความชำนาญ รอบด้าน มุ่งเน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และมีการกระจายอำนาจในการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) แนวคิดองค์การ ได้เปลี่ยนเป็นองค์การระบบเปิด (Open system) (Scott, 2003:50) ที่มีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งการสร้างความร่วมมือ กระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ จะต้องมีความที่ชัดเจนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการมีแนวทางการปฏิบัติและแบ่งมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ลดโครงสร้างแบบจักรกลที่เป็นทางการสูง มีช่วงการควบคุมที่เหมาะสมต่อการทำงานและการร่วมมือ ทำงานเป็นทีม ทรัพยากรการบริหาร โดยจะต้องมีทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติการต่างๆ เช่น บุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร งบประมาณ และเทคโนโลยี ให้เลือกใช้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการบริหาร (Capabilities) ที่สามารถสกัด จัดสรร หรือกระจายทรัพยากรต่างๆ ที่ได้รับมาให้กับหน่วยย่อยภายในหรือบุคลากรอย่างทั่วถึงและยุติธรรม อีกทั้งจะต้องสร้างผลผลิตที่สนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในองค์การและประชาชน อย่างทันเวลา และตรงต่อประเด็นของปัญหาสามารถปรับตัวสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีการผสมผสาน กระบวนการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมาผสมผสานเพื่อสนับสนุนให้องค์การมีประสิทธิภาพภายใน องค์การ (Thompson, 1967) ทั้งนี้การดำรงอยู่ขององค์การจะต้องมีการพึ่งพาทรัพยากรร่วมกันกับ องค์การภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความอยู่รอดขององค์การ (Pfeffer, 1982)

ในปี ค.ศ. 1970 องค์การได้มีแนวทางการปรับตัวให้เป็นองค์การที่สามารถพัฒนาตนเอง ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมได้มากยิ่งขึ้น เข้าสู่ยุคทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับนำไปสู่การพัฒนาองค์การที่ประสบความสำเร็จ (Ouchi, 1981; Denison, 1990) การพัฒนาองค์การนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน สร้างการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง Senge (1994) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เรียนรู้เพื่อความอยู่รอดและเชื่อมโยงการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูน ความสามารถของคนในการสร้างสรรค์ หัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (A Shift of Mind) แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่วินัย 5 ประการได้แก่ (The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization) ได้แก่ 1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากร คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ 2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) โดยบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ

แสดงถึงวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้ความสามารถเข้าใจ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การสร้าง ทัศนคติร่วมของคนในองค์กร มองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันหรือเป็นทีมงานที่มีเป้าหมาย ร่วมกัน 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ การที่คนในองค์กรมีความสามารถ เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ นอกจากนี้ จากแนวคิดของ Toffler, Alvin (1970:415) นักวิชาการชาวอเมริกัน ผู้เขียนหนังสือ Future Shock ที่เขียนถึงความสำคัญของการเพิ่มความสามารถของมนุษย์ โดยสอนให้นักศึกษาต้องเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn) ละทิ้งสิ่งเดิมที่ เรียนรู้มา (Unlearn) พร้อมเรียนรู้สิ่งเดิมด้วยมุมมองใหม่ ต่อมา ในช่วงปี 1980 ได้มุ่งสร้างความเป็น เลิศในการจัดการในองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , 2551) ในปี ค.ศ. 1982 Peter & Waterman ได้เขียนหนังสือเรื่อง In search of excellence โดยอธิบายกรอบแนวคิดการค้นหา ความเป็นเลิศขององค์กร ให้ชื่อว่า 7-S Framework เขียนให้บริษัท McKinsey & Co ต่อมาเรียกกัน ในชื่อกรอบแนวคิด McKinsey 7-S ซึ่งเป็นการเสนอแนวคิดเปรียบเทียบแยกแยะและวิเคราะห์ องค์กรที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุดในช่วงนั้น โดยได้ระบุถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะ รวมถึงภาวะผู้นำขององค์กรว่าเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (พสุ เดชรินทร์ ,2549) ต่อมาในปี 1990 องค์กรจะให้ความสำคัญเรื่องผู้นำและการให้บริการลูกค้า ดังจะ เห็นได้จากแนวคิดเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter,1985) การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ตามหลักทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Base View :RBV) ที่ระบุว่ากลยุทธ์หนึ่งในการปรับตัวให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และสร้างรายได้เปรียบทางการ แข่งขันและสร้างของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน คือ วัฒนธรรมองค์กร (Barney, 1991a :99-103) สอดคล้องกับ Kotter & Heskett (1992) กล่าวคือ การทำงานให้สำเร็จได้ต้องมีบุคลากรเป็นปัจจัย หลัก บุคลากรต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัย สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและร่วมกัน ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานส่งผลต่อผลลัพธ์องค์กร และองค์กรจะต้องมีทุนมนุษย์ ทุนองค์กร และทุนทางปัญญา ทั้งที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้เหนือกว่าคู่แข่ง และมีความรู้เป็นฐานขององค์กร (Knowledge Base View : KBV) (Grant,1996) เพื่อเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ (Drucker, 1999) ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge base Economy) จนมาถึง ปี 2000 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 มี การพูดถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งผลงานที่เด่นชัดในการศึกษาความแตกต่างขององค์กรที่ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและองค์กรทั่วไป คือ ผลงานของ Collins & Porras (1994) เรื่อง Built to last: Successful habits of visionary companies ซึ่งได้ศึกษาองค์กร 18 แห่ง ที่ทุกองค์กรมีอายุ เฉลี่ยเกือบ 100 ปี แทบทั้งสิ้นผลการศึกษาได้ยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์กร การลงทุนในคนให้มีภาวะ ผู้นำเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรทำให้องค์กรเหล่านี้มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่าง จากองค์กรทั่วไป สอดคล้องกับการสร้างภาวะผู้นำของ Burns (1978) กล่าวว่าลักษณะผู้นำที่ส่งผล ให้องค์กรมีศักยภาพ คือ ผู้นำจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ตระหนักถึงความ

ต้องการของผู้ตามทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการเน้นพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นยกย่องให้โอกาสได้คิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ทำได้ในที่สุด Bass & Avolio (1994:35) กล่าวถึง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และกระตือรือร้นเชื่อมั่นในการทำงาน ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennis (1989) ที่กล่าวว่าผู้นำในอนาคตจะต้องเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัว กระตือรือร้นเชื่อมั่นในบุคคลและการทำงานเป็นทีม กล้าเสี่ยง มองเห็นความก้าวหน้าระยะยาวสำคัญ กว่าระยะสั้นยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมสร้างสิ่งท้าทายและต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ปัจจุบันสาเหตุหลักที่ผู้บริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนชั้นนำทั่วโลกประสงค์จะให้องค์การของตนก้าวเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง เพราะท่ามกลางแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น การแข่งขันในระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม ตลาดแรงงานที่เคลื่อนย้ายอย่างรวดเร็ว การค้าไร้พรมแดน การปฏิรูปทางเทคโนโลยีโดยการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและการสื่อสารในระยะไกลให้ได้ติดต่อปรึกษาคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการการส่งมอบที่มีคุณภาพ ราคาถูก รวดเร็ว และมีความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า (Lawler III, 2005) ดังนั้น องค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (พสุ เดชะรินทร์, 2549) ผู้นำต้องกำหนดทิศทางองค์การเพื่อแสวงหาแนวทางการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจากการสร้างภูมิคุ้มกันและนำพาองค์การให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศที่และดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์การสมรรถนะสูง เป็นฐานรากสำคัญในการสร้างความสำเร็จและยั่งยืนระยะยาว (De Waal, 2005) และเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลาต่อเนื่อง อีกทั้ง องค์การสมรรถนะสูงมุ่งให้องค์การมีการเรียนรู้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Miller, 2001; Holbeche, 2005) โดยลักษณะสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน 4 ลักษณะ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551:62) คือ

1. มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมีบรรยากาศที่เปิดเผยและไว้วางใจได้
2. มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
3. สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้
4. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญในการผลักดันให้้องค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง คือ มีกลยุทธ์ออกแบบของค์การ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ให้สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารและบุคลากรต้องทำงานร่วมกัน ไว้วางใจกัน สร้างความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การยึดเหนี่ยวการทำงานให้สำเร็จลุล่วง การทำงานมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ให้ความสำคัญกับการสร้างความจงรักภักดีและ



ความผูกพันต่อองค์การด้วยวิธีการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร อีกทั้งองค์การต้องให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ มีกระบวนการที่ทำให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการให้รางวัลเป็นทีมทำงานผู้ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ (Miller, 2001) มีการบริหารโดยทีม และพยายามลดความเป็นองค์การระบบราชการ (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2007) โดยมีการทำงานแนวราบ ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาน้อยทำงานร่วมกันเป็นทีม กระจายอำนาจการตัดสินใจ นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง (Miller, 2001)

#### 4.2.2 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

สำหรับการศึกษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงต่างประเทศนั้นใช้คำว่า “High-performance” ซึ่งเป็นที่มาของการบัญญัติคำศัพท์ในงานวิจัยนี้ เพื่อใช้เรียกองค์การที่มีความเป็นเลิศหรือเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High performance organization:HPO) ซึ่งในที่นี้ได้อิงจากหลักฐานการบัญญัติชื่อที่ปรากฏในประเทศไทย โดยพบว่ามีการกล่าวถึงองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศไว้เช่นกัน ได้แก่ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเรียกว่า ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance excellence) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551) ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ เรียกว่า ความมีขีดสมรรถนะสูง (High performance) โดยเรียกองค์การที่มีลักษณะนี้ว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (พสุ เดชะรินทร์, 2549) อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงไม่มีค่านิยมหรือหลักการปฏิบัติที่ตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551ก) โดย De Waal, (2012) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์การอื่น อย่างน้อย 5-10 ปี ตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนเปรียบเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า สอดคล้องกับวิจัยของ Collins and Porras (1994) ได้ข้อค้นพบว่า องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จเชิงธุรกิจหรือผลกำไรของบริษัทในอดีตที่ผ่านมา แต่เกิดจากความยั่งยืนในด้านบุคลากรที่มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และสอดคล้องกับ Blanchard (2007) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นองค์การที่สามารถสร้างผลงานที่ดีที่มีประสิทธิภาพสูงในระยะยาว ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง ส่วน Pettegrew & Whipp (1991) องค์การที่สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญต่าง ๆ ได้ ด้วยการปฏิบัติและการเรียนรู้ Holbeche (2004) องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนใน องค์การรักษาระดับของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานเป็นต้นสำหรับบทความนี้ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูง Brokaw

& Mullins (2006) กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงภาครัฐ หมายถึง องค์การที่สามารถผลักดันองค์การให้บรรลุภารกิจ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดสะท้อนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ ๆ ตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การสร้างและยกระดับความหวังขององค์การสมรรถนะสูง มุ่งเน้นบรรลุผลลัพธ์มากกว่าเน้นกิจกรรม Epstein (2004) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลในระดับสูงมีผลิตผลและมีนวัตกรรม และการจัดวางการวัดผลงานและระบบการให้รางวัลและการมีภาวะที่เข้มแข็ง Buytendijk (2006) คือ องค์การที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์การอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี Vecchio & Appelbaum (1995) องค์การสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์การจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ องค์การต้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา และมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและกระตุ้นด้วยการให้อำนาจบุคลากร (Empowerment) และมีความรับผิดชอบ (Accountability) ในระดับที่เหมาะสมองค์การจะบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงพนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการไหลของข้อมูลในองค์การ และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

สำหรับ Schermerhorn, Hunt, & Osborn (2007) มีความเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีการออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์การ เป็นองค์การที่มีความสามารถตอบสนองความต้องการของตลาด ด้วยการสร้างความเข้มแข็งของความสามารถภายในและจัดวางคนเป็นสิ่งแรก Miller (2001) ได้วิเคราะห์บทบาทขององค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยระบบงานที่เป็นเลิศ คือการออกแบบและมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่ดี อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง จะรู้จักลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียขององค์การเป็นอย่างดี และมีเทคนิคในการแก้ปัญหา และทีมงานที่เป็นเลิศ มีความสามารถในการปกครองตนเอง (Self-regulation) Mische (2001) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นองค์การที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างสม่ำเสมอ ในด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ยอดเยียม และให้คุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียภายใต้ระยะเวลายาวนาน และองค์การนั้นสามารถรักษาไว้ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ มีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงไว้ว่าเป็นองค์การที่มีพนักงานมีความรู้ความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง องค์การสมรรถนะสูงนี้จะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2551) ส่วน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงที่ให้ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Most sustainably successful) สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรเต็มที่และรักษาคนดีไว้ได้นานที่สุด (Bring out & Retain the best) โดยองค์การสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการ

ดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Agility) มีกลยุทธ์ โครงสร้างกระบวนการการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี (Alignment) จิรประภา อัครบวร (2551) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลงานโดดเด่น เป็นที่ยอมรับ สร้างผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษาความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า พสุ เดชะรินทร์ (2549) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับการสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถระบอบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับ

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (2551) องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง และมีการพัฒนาองค์กรจากความสามารถหลักขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558) ส่วนกระทรวงพลังงานได้นิยามองค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างเด่นชัด มีการวิเคราะห์สถานการณ์จากรอบด้านทุกมุมมอง เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและผลงานที่ดีเยี่ยม ก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้วย 7 มิติ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และการจัดกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2550) ให้ความหมายไว้ว่าองค์กรสมรรถนะสูงนั้น หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

จากความหมายที่กล่าวข้างต้นพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงและได้รวบรวมความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง และจัดกลุ่มของความหมายไว้ดังแสดงในตาราง ดังนี้ (ปรากฏดังตารางที่ 4)

ตาราง 4 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

ความหมาย	นักวิชาการ
1. องค์กรซึ่งมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ระยะยาว	Collins & Porras (1994), Pettegrew & Whipp (1991) , De Waal (2005;2012), Blanchard (2007) , Holbeche (2005), Mische (2001), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, จิรประภา อัครบวร (2551)
2. องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีกลยุทธ์เพื่อการปรับตัว	Pettegrew & Whipp (1991), Kotter & Heskette (1992), Buytendijk (2006) ,De Waal(2005) , นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) ,พสุ เดชะรินทร์ (2549),สำนักงาน กพร.(2558)

ความหมาย	นักวิชาการ
3. องค์กรที่มีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	De Waal (2005), Brokaw & Mullins (2006), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)
4. องค์กรมีความโดดเด่น มีความสามารถในการแข่งขัน ทำงานบรรลุเป้าหมาย	Mische (2001), พสุ เตชะรินทร์ (2549), สำนักงาน กพร. (2551), จิรประภา อัครบวร (2551)
5. องค์กรที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	Lawler III (2005), Epstein (2004), Vecchio & Appelbaum (1995), Holbeche (2005)
6. องค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร	Holbeche (2005), Lawler III, (2005), สำนักงาน กพร. (2558)
7. องค์กรที่ใช้เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงาน และพัฒนาบุคลากรในองค์กร	Collins & Porras (1994), Holbeche (2005), Kotter & Heskette (1992), Miller (2001) Vecchio & Appelbaum (1995), De Waal (2005), Epstein (2004), Brokaw & Mullins (2006), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) , Schermerhorn, Hunt, & Osborn (2007)

ที่มา: ปรับปรุงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน. 15(2) : 17

จากความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มองค์กรที่มีภารกิจเดียวกัน สามารถส่งมอบผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ในกระบวนการ สร้างความพึงพอใจในการตอบสนองภารกิจได้อย่างยอดเยี่ยม และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง

#### 4.2.3 องค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรภาครัฐไม่สามารถที่จะคำนึงถึงผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจได้ แต่สามารถมีการวัดด้วยประสิทธิภาพประสิทธิผลและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการพยายามที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขององค์กรภาครัฐ ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วคำนิยามหรือหลักปฏิบัติไม่มีลักษณะที่ตายตัวขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้น ๆ (พสุ เตชะรินทร์, 2549:6-7) การออกแบบกรอบการทำงานภาครัฐให้มีสมรรถนะสูงเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อไปสู่ความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามในเรื่ององค์กรสมรรถนะสูง นักวิชาการหรือนักบริหารยังมีความเข้าใจและให้ความหมาย ลักษณะ และองค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกันไปตามฐานคติและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละคน จึงยากแก่การหาข้อสรุปและทำความเข้าใจ ดังนั้นการทำความเข้าใจลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง จะต้องอาศัยจุดยืนด้านฐานคติในการมองเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้การศึกษา

เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ในมุมมองของนักวิชาการที่น่าสนใจ ได้แก่ Holbeche (2005), Linder & Brooks (2004), Jupp & Younger (2004), Miller (2001), Lawler III, (2005), Buytendijk (2006), De Waal (2012), Blanchard (2010), Kaplan & Norton, (2001), Bhalla et al. (2011), Jamrog, J., et al. (2008), Schermerhorn, Hunt, & Osborn (2007), Mische (2001), นิสตารค์ เวชยานนท์ (2551), พสุ เดชะรินทร์ (2549), เสน่ห์ จัยโต (2557) และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ดังนี้

Holbeche (2005) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะองค์การสมรรถนะสูง โดยเขียนผลงานเรื่อง ชื่อ “High Performance Organization: Creating dynamic stability sustainable success” ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ความรู้และผลการศึกษาร่วมกับร่วมกับ Roffey Park จาก 700 องค์การ ในปี ค.ศ. 1996 สกัดหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างเชิงบวกต่อผลิตภาพ จุดยืนของบุคลากร สร้างธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีความยั่งยืน ซึ่งต้องขับเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็วเข้าสู่รูปแบบการปฏิบัติที่ดีกว่าที่เป็นอยู่พัฒนาผลผลิต นวัตกรรม บริการรวดเร็ว และคุ้มค่า มีโครงสร้างและการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นอย่างมั่นคงต่อความเป็นเลิศ จัดวางกำลังคนที่มีความสามารถสูงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การให้ความสำคัญกับลูกค้า มองตลาดเชิงรุกและตอบสนอง พร้อมกับรับผิดชอบสิ่งที่กระทำ วัฒนธรรมองค์การและการจัดการ สนับสนุนและให้คุณค่าในเรื่องการลงมือปฏิบัติ ความสำเร็จในความยั่งยืนของผลงานระดับสูง เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการบุคลากร การขึ้นนำและพัฒนา ยกระดับคุณภาพของภาวะผู้นำทุกภาคส่วน ตัวแปรสำคัญที่ทำให้้องค์การบรรลุการมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่องด้วยการร่วมคิดและวัฒนธรรม (shared mindset and culture) 3 ประการ คือ (Holbeche, 2005:15-20)

1. องค์การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”) สิ่งแรก ที่้องค์การที่มีสมรรถนะสูงทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่ง เข้ามาในองค์การ การที่้องค์การมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็ง วัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวม มีจริยธรรมและมุ่งหวังผลระยะยาวไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น โดยบริษัทจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่เปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักของ้องค์การ (core purpose) และต้องเลือกคนเข้าทำงาน เพราะ “คน” จะเป็นสิ่งที่สำคัญทำให้ผลงานของ้องค์การสูง

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ใน้องค์การ (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวมีแรงกดดันจากการทำงานมากมาย โดยเป้าหมายระยะสั้นคือ กำไรตอบแทนลูกค้าและผู้ถือหุ้น ส่วนเป้าหมายระยะยาวคือ ความต้องการของพนักงานและชุมชน ้องค์การจะต้องรักษาเป้าหมายทั้งสองส่วนไว้ ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหาร โดย้องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน ในขณะที่เดียวกัน้องค์การต้องลงทุนเพื่อรักษาคุณค่าของพนักงาน โดยสร้างความรักความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นอันนำความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over the Long-Term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) ควรมีการจัดการการเงินที่มีการใช้เงินอย่างคุ้มค่า
- 2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว
- 3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์
- 4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงาน

คิดและตัดสินใจ

ในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์การแบบ HPO ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้ (Holbeche, 2005 : 22-24)

1. ความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Change-ability) องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ทำได้โดยองค์การต้องลดอุปสรรคที่ทำให้บุคลากรรู้สึกไม่เป็นธรรม ลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์การต้องการระบบที่ให้ผลตอบแทน หรือระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรและส่งเสริมให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2. การสร้างองค์ความรู้ที่กว้างขวาง สำหรับนวัตกรรม (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) การสร้างองค์ความรู้ที่ก้าวไปข้างหน้ามีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้เป็นธรรมชาติของนวัตกรรม โดยมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและล้มเหลว ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม การสร้างนวัตกรรมจ้องอาศัยความร่วมมือและมีผู้นำองค์การที่เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างนวัตกรรมในองค์การ โดยขจัดอุปสรรคจาก นโยบายขององค์การ หลักคิด ความเชื่อในการบริหารของผู้บริหารที่ปิดกั้นความคิด วัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้้องค์การได้มีการเรียนรู้จากทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี เอื้อให้บุคลากรได้มุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Hurley & Hult (1998) ที่ได้แนะนำคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบนวัตกรรม คือ ้องค์การจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้รายบุคคลและการพัฒนา ้องค์การให้นำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าใจความคิดใหม่ รวมทั้ง ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสังเกตโอกาสใหม่ ๆ เกื้อหนุนการดำเนินงานโดยการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น

3. การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ลักษณะขององค์การแบบนี้จะทำให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเอง ทำงานก้าวข้ามการทำงานตามหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพจากการทำงานเป็นทีมสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานจากการทำงานเป็นทีม หรือร่วมกันทำงานในหลายรูปแบบเป็นทีมที่มีความหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรและองค์การมีสมรรถนะสูงขึ้น

4. กระตุ้นให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Stimulating People to Sustainable Levels of High Performance) โดยมีการออกแบบโครงสร้างองค์การ และบทบาทการทำงานสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง และสร้างบรรยากาศขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการ

สร้างผลการปฏิบัติงานสูง มีการให้อำนาจในตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง (Talents) และมีสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) จากผลการวิจัยพบว่า บริษัทหลายแห่ง บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ เช่น เช่น บุคลากรมีภาระงานสูง นโยบายขององค์การ การถูกแทรกแซงการทำงานจากฝ่ายบริหาร และวัฒนธรรมองค์การที่ตำหนิกล่าวโทษมากกว่าการสร้างสรรคการทำงาน

5. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) สถานที่ทำงานเป็นมีความสำคัญต่อบุคลากรในการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้มากขึ้น องค์กรเมื่อสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานต้องดำรงรักษาไว้ โดยจะต้องดูแลให้บุคคลากรมีความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว และมีความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นผูกพันองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Collins & Porras (1994) ที่พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนมาจากการลงทุนในมนุษย์ในองค์กร

6. การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้นใจเชื่อใจให้กับบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจากการสร้างความไว้นใจเชื่อใจต่องานและองค์กร มีบรรยากาศของการเปิดเผยเป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของ

โดยสรุปแล้วจากผลการศึกษาของ Holbeche มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยส่งเสริมศักยภาพบุคลากรในองค์กร โดยส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเพื่อหล่อหลอมให้บุคลากรมีความศักยภาพ เช่น คุณภาพชีวิตการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานภาวะผู้นำในองค์กร และการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ โดยปัจจัยทั้งหมดนั้นมุ่งไปสู่การเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ HPO แตกต่างไปจากบริษัททั่วไป สอดคล้องกับการศึกษาของ Denison & Mishra, (1995) ที่ได้ศึกษาองค์การวัฒนธรรมที่มุ่งไปสู่ประสิทธิผลของการทำงาน “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness” โดยได้แบ่งมิติวัฒนธรรมไว้ 4 มิติ ที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะ (traits) ของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่น และความมั่นคงกับการมุ่งเน้นภายในและภายนอกองค์กร พบว่าบริษัทเหล่านั้นมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัดและคล้ายกันอยู่ 4 ลักษณะ คือ 1) การมีส่วนร่วม (involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในองค์กร เนื่องจากองค์กรได้ให้อำนาจ (empowerment) แก่พนักงานในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงานของตนได้ มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) และมีแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) ความเหนียวแน่น (Consistency) ของสมาชิกในองค์กร ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยม (Core Value) ร่วมกันซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมคาดหวังสิ่งที่ดีตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้อง มีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี 3) ความสารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ดี

นั้น คือ องค์การมีการเรียนรู้ สะสมความรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มากขึ้น เพื่อให้ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร และ 4) การมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission) มีลักษณะที่องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถทำให้บรรลุผลได้ และมอบหมายให้พนักงานนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

Linder & Brooks (2004) ที่ปรึกษาจากบริษัท Accenture เช่นกันได้ทำการวิจัยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจำนวน 400 แห่ง ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ Linder & Brooks (2004:76-77) ได้แก่ คือ

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวัง และการรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ประชาชนคือลูกค้าคนสำคัญ ในฐานะผู้เสียภาษีและผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้น องค์กรสมรรถนะสูงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) หมายถึง การที่องค์กรประเมินผลสำเร็จของตนเองด้วยผลผลิตหรือผลลัพธ์ องค์กรสมรรถนะสูงจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ องค์กรภาครัฐในอดีตนั้นประเมินผลงานด้วยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตมากกว่าผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง เช่น ประชาชนหรือลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหา มากกว่าจำนวนงบประมาณที่รัฐบาลให้การช่วยเหลือ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการดำเนินงานองค์กรสมรรถนะสูงจึงพัฒนาวิธีการปฏิบัติที่กระตุ้นให้ผู้วางนโยบายกำหนดวัตถุประสงค์ที่สูงกว่าผลผลิตของการดำเนินการที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้

3. การชี้แจงความรับผิดชอบ (Accountable) หมายถึง การที่องค์กรแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสู่สาธารณะได้อย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในหน่วยงานภาครัฐ องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและงบประมาณที่ใช้ไป เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคม การตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐแบบดั้งเดิมนั้นคือการตรวจสอบสมดุลบัญชีรับจ่ายตามหมวดรายการที่กำหนด ในองค์กรสมรรถนะสูงนอกจากจะประเมินและรายงานรายรับรายจ่ายแล้ว ยังต้องประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณด้วยโดยให้ความสำคัญร่วมกันระหว่างความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) กับวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (relentless pursuit of outcome-oriented objectives) ซึ่งจะแสดงให้เห็นประชาชนทราบว่าหน่วยงานได้นำภาษีไปใช้อย่างคุ้มค่าเพียงใด องค์กรจึงต้องมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของบริการที่จัดให้ประชาชน

4. การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) หมายถึง การที่องค์กรแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรมีการทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะบุคลากรเข้าใจถึงการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้าง



ความสามารถในส่วนของการบริหารและโครงสร้าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารภาครัฐ ดังนั้น โครงสร้างองค์การจึงมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะตอบสนองต่อโอกาสขององค์การและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

5. การเป็นองค์การเปิดและสร้างเครือข่าย (open and collaborative) หมายถึง องค์การมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและสร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติการเปิดกว้าง มีหน่วยงานเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมือง องค์การที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์การสาธารณะอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการอย่างหลากหลายพึ่งพาซึ่งกันและกัน

6. การบริหารที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำองค์การที่มุ่งมั่น (Passionate) ต่อการสร้างความสำเร็จขององค์การด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์

อีกทั้ง Linder and Brooks ได้ให้รายละเอียดว่า นอกจากคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการแล้ว หน่วยงานราชการจะต้องมีวิธีการที่จะนำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making) องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องกำหนดความชัดเจนแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายและทำทุกวิถีทางเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย

2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (organization and process design) มีการออกแบบกระบวนการใหม่และใช้เทคโนโลยีใหม่ นำไปสู่การกระตุ้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้า องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าสำหรับองค์การ (Linder & Brooks, 2004:4)

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาองค์การให้อยู่ในระดับที่ถูกต้อง คุณค่าวัฒนธรรมองค์การ องค์การต้องพัฒนาการวางแผนและกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่านำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และได้มีการใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหาร เช่น การใช้ Balance Scorecard การบริหารโครงการ โดยมีการประเมินผลสำเร็จและแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์การ

4. การมีพันธมิตร (partnering) การมีพันธมิตรนำมาซึ่งรูปแบบ จากการใช้แหล่งทรัพยากรจากองค์การภายนอก จนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครจากองค์การหรือชุมชนการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในโครงการซึ่งช่วยสนับสนุนพันธกิจ มีการกระตุ้นบุคลากรทำงานข้ามสายงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าขององค์การที่มีต่อสาธารณะ

5. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) องค์การที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีระบบการบริหารบุคลากรที่ยืดหยุ่น มีระบบงานที่เปิดโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ระบบบริการภาครัฐ ความชัดเจนของการจัดระบบการศึกษา การสนองความต้องการ และการให้รางวัลตามความสามารถ

6. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management) องค์กรภาครัฐจำนวนมาก ได้มีการนำสารสนเทศไปสู่ความต้องการในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิรูปในขณะที่นำเสนอบริการที่ดีกว่าให้แก่ประชาชนและหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการพัฒนาซึ่งช่วยให้เข้าถึงวิธีการที่ท้าทาย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือให้ความสำคัญในเทคโนโลยีมากกว่าข้อมูลที่มีคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อค่าบริการในแต่ละวัน การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนและช่วยในการตัดสินใจอย่างชัดเจนและช่วยพนักงานให้เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้ง่ายขึ้น

7. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (marketing and client relationship management) ผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของรัฐบาลได้มีความพยายามปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเป็นเป้าหมายแรก นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงมีการใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าในการปรับปรุงบริการสร้างช่องทางการปฏิบัติการจัดทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ การสำรวจความพึงพอใจและนำผลการสำรวจไปศึกษาทำให้มีความเข้าใจความแตกต่างของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ และนำไปสู่การออกแบบการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย

8. การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics) การปรับปรุงหน้าที่การทำงานของรัฐบาลในเรื่องเวลา องค์กรที่มีสมรรถนะสูงใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและระบบสนับสนุนที่ดี องค์กรเหล่านี้ใช้โอกาสด้านนวัตกรรมในเครือข่ายสนับสนุน มีการบริหารจัดการให้ทันกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ (just in time :JIT)และเต็มทีในเวลาที่เป็นไปได้ มีการใช้ซอฟต์แวร์เป็นเครื่องมือในการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับผู้ซื้อ และใช้ช่องทางการซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยประกวดราคาอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

9. การดำเนินงานที่ดี (operation) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมอบสิ่งที่ดี การดำเนินการที่ดีเป็นสิ่งที่มาพร้อมกับงานที่มีคุณภาพ

อย่างไรก็ดี หน่วยงานภาครัฐที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในประเด็นขององค์กรที่เพิ่มขยายเข้าไปองค์กรรัฐบาลทั่วโลกจะเดินพบตนเองบนวิถีทางที่แตกต่างกันบนเส้นทาง ภาพความหลังระยะของการพัฒนา โครงสร้างของรัฐบาล โครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม การเมืองและเศรษฐกิจที่เข้ามามีส่วนร่วมผลักดันไปสู่สิ่งที่พวกเขาต้องการทำและอะไรที่พวกเขาสามารถทำได้ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า การจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นนวัตกรรม (organization ability and innovation) และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทต่าง ๆ รวมทั้งสามารถพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่และสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2549:6-7) ที่กล่าวว่า สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะคิดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ แต่วัดด้วยประสิทธิภาพประสิทธิผล และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

Jupp & Younger (2004:19-21) ที่ปรึกษาจากทางด้านการจัดการ Accenture ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient) องค์กรมีความสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile) สามารถปรับกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสามารถในการตอบสนองผู้บริโภคในเรื่องของการยืดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders) มุ่งมั่นต่อการจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย กล้าตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเหมาะสม

Miller (2001) ได้เขียนเรื่อง High Performance Organization Design and Leadership โดยให้คำจำกัดความของ HPO ในเรื่องของที่มาและการประเมิน ซึ่งนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงานของ BAHA'1 เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจเพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น 2 ประการสำคัญ คือ

1. ต้องมีคุณความดีทางธุรกิจ (Business Virtues) คือคุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การเติบโตของตลาด นวัตกรรมในการผลิต คุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น
2. ต้องมีค่านิยมเห็นแก่สังคม (Societal Values) คือคุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม และทั้งสองหลักการนี้ต้องไปด้วยกัน การเป็นองค์กรแบบ HPO นั้นต้องปรับจากมุมมองเดิมมาสู่มุมมองใหม่

ทั้งนี้ หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยใช้การพิจารณาตัวอย่าง คุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงแล้วนั้น คุณลักษณะนั้น ๆ จะต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ (high control to high trust) โดยเชื่อว่า องค์กรที่ใช้ความเชื่อใจในการบริหารองค์กร พนักงานจะทุ่มเทพลังและความสามารถ เพื่อทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อผลงานขององค์กรโดยรวมจะดีขึ้น โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งองค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า Supplier เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

2. จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Focus on making “things” to making “knowledge”) โดยเชื่อว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ จะเป็นกำลังสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ คือ ความรู้และความสามารถ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” โดยมีพื้นฐานจาก “ความรู้” ดังนั้น องค์กรต้องเร่งและให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. จากการทำตัดสินใจโดยบุคคลไปสู่อะไรก็ตามที่ตัดสินใจโดยทีมงาน (individual decisions making to team decisions making) โดยเชื่อว่า การออกแบบองค์กรในปัจจุบันมีลักษณะใช้ระบบการทำงานแบบทีมงาน ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการของตนเอง สามารถติดต่อกับผู้มีส่วนได้เสียได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมอันเป็นหลักสำคัญในการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

4. จากการทำรางวัลรายบุคคลไปสู่อะไรก็ตามที่รางวัลเป็นทีมงาน (individual rewards to team-based rewards) โดยเชื่อว่า เมื่อปรับรูปแบบการบริหารองค์กรเป็นแบบทีมงานแล้วความสำเร็จประการต่อมาในการสร้างการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง คือ การให้รางวัลหรือการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีมด้วย ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน และจะร่วมกันผลักดันให้งานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

5. จากการควบคุมการปฏิบัติงานในแนวตั้งไปสู่อะไรก็ตามที่ควบคุมการปฏิบัติงานในแนวราบ (vertical to horizontal organization) โดยเชื่อว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่น้อย และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชามาก อีกทั้ง เป็นการส่งเสริมการทำงานในระบบทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากจะมีการวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมการทำงานจากทีมอื่น ๆ รวมทั้งลูกค้า และ Supplier ที่ติดต่อกันโดยตรงกับทีมงานนั้น ๆ

6. จากโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่นไปสู่อะไรก็ตามที่ยืดหยุ่น (fixed structure to dynamic structure) โดยเชื่อว่า เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรมีความยืดหยุ่นจะสามารถพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น

7. จากองค์กรที่ยึดติดในกรอบไปสู่อะไรก็ตามที่เปิดกว้าง (companies with walls to companies without walls) โดยเชื่อว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้น สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและ ผู้ส่งวัตถุดิบ ซึ่งทำให้รู้ความต้องการสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

8. จากองค์กรที่ปกปิดเรื่องฐานะทางการเงินไปสู่อะไรก็ตามที่มีการบริหารทางการเงินอย่างเปิดเผย (financial secrecy to open-book management) โดยเชื่อว่า องค์กร

ที่มีขีดสมรรถนะสูงจะมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้บุคลากรและบุคคลภายนอกได้รับทราบ เพื่อต้องการให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ คอยตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์การอยู่เสมอ และหากพบความผิดปกติอันใด จะรีบแจ้งผลเพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงองค์การ

9. จากการตำหนิที่ตัวบุคคลไปสู่การตำหนิที่กระบวนการ (blame the person to blame the process) เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วความผิดพลาดทั้งหมดเกือบทุกครั้งมาจาก กระบวนการ โดยเชื่อว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจะทำงานในระบบที่ทีมงาน สมาชิกในทีมต้อง รับผิดชอบร่วมกันโดยไม่ตำหนิการทำงานของสมาชิกในทีม หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหาวิเคราะห์ สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์การสามารถเติบโตได้ อย่างยั่งยืน

ดังนั้นจาก คุณลักษณะดังกล่าวนี้ จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายทั้ง 2 ประการ คือ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นมิตรกับสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและไม่เอาเปรียบประชาชน

อาจกล่าวได้ว่า กฎเกณฑ์สำคัญในการสร้างองค์การสมรรถนะ จึงต้องดำเนินการ นับตั้งแต่การออกแบบหน่วยที่เล็กที่สุดของวิธีการทำงานในองค์การ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้าง องค์การที่ควรมีความยืดหยุ่นสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจาก ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และกระบวนการที่อาจเปลี่ยนแปลงไป โดยปัจจัยที่เอื้อให้เกิด องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น คือ “พนักงานที่มีระดับการเรียนรู้ในระดับสูง” บุคลากรต้องมีการ พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า “องค์การที่มีขีด สมรรถนะสูง” คือ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ด้วยนั่นเอง

Lawler III,(2005) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับพื้นฐานที่ สำคัญที่สุด คือ ทุนมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพขององค์การ ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจใน การบริหารงานและรางวัลแก่พนักงานปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา การพัฒนาศักยภาพองค์การ และความสามารถหลักขององค์การในการแข่งขันของ องค์การ กับความท้าทายที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบ เศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพหุวัฒนธรรมอิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูป ทางเทคโนโลยี เช่น นาโนเทคโนโลยี นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบ ของลูกค้า การแข่งขันที่ดุเดือดและเข้มข้นของผู้ที่เข้าสู่ระบบธุรกิจ เป็นต้น ดังนั้นองค์การต้องมีการ ยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น (Lawler III,2005) โดย การที่เป็นองค์การที่แข่งขันได้จะต้องให้ความสำคัญกับ 4 ประเด็นนี้ ได้แก่ 1) คุณภาพของสินค้าและ บริการ (Quality) 2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ (Cost) 3) ความรวดเร็วในการนำสินค้าและ บริการออกสู่ตลาด (Speed) และ 4) นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ (Innovation)

สำหรับปัจจัยของการก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องคำนึงถึง 3 ปัจจัย คือ

1. ทูมมนุษย์ คือการเพิ่มศักยภาพและความสามารถหลักขององค์กร ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ต้องสามารถยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร โดยองค์กรควรมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ, มีการเรียนรู้, ตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว และ ผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

3. ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กร ที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กรหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

โดยสรุป การพัฒนาศักยภาพขององค์กรพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรจะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ยอมรับเหนือองค์กรอื่น มีศักยภาพในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งท้าทายและทำได้ยาก รวมทั้งต้องมีการให้บุคลากรในองค์กรปรับตัวเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือบุคลากรมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990) ในการสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน องค์กรประกอบสำคัญในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2) กลยุทธ์ (Strategy) ที่พิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกและใช้ Balance scorecard เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ 3) คน หรือบุคลากร เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการปรับตัว ทักษะการแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรม เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) ระบบ (System) มีการออกแบบและโครงสร้างที่คล่องตัว เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Blanchard (2007) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน จะต้องเริ่มจากการตั้งเป้าหมายให้บรรลุใน 3 แนวทางหลัก คือ 1) เป็นทางเลือกของลูกค้า (provider of choice) 2) เป็นทางเลือกในการทำงาน (employer of choice) และ 3) เป็นทางเลือกในการลงทุน (investment of choice) การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า “The HPO SCORESTM Model” (Blanchard,2007:10-14) ดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Shared Information and Open Communication) คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรทั่วทั้งองค์กร จะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร และเมื่อเกิดความไว้วางใจต่อกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างบุคลากรก็จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลสำคัญเมื่อต้องตัดสินใจเพื่อบรรลุ

เป้าหมายขององค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยน สร้างความยืดหยุ่นให้องค์กร

2. มีวิสัยทัศน์คมชัด ค่านิยมคัมภีร์ (compelling vision: purpose and values) วิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะสมรรถนะสูง จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุ ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ตื่นเต้น และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และสุดท้ายทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์กรสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

3. นำไปสู่การเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง (ongoing learning) องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญหา และถ่ายทอดความรู้ จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ประเด็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ นั้นจะต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล

4. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (relentless focus on customer results) องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ รู้ว่าใครคือลูกค้าขององค์กรทำความเข้าใจลูกค้าและการวัดผลลัพธ์ด้านลูกค้า ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพ และบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า ใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

5. สร้างพลังระบบการทำงานและโครงสร้าง (energizing systems and structures) ระบบ โครงสร้าง กระบวนการการทำงานในองค์กรสมรรถนะสูง จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น การที่จะรู้ว่าโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์หรือไม่ พิจารณาว่าโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการในการทำงานทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

6. กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมสูง (shared power and high involvement) ในองค์กรสมรรถนะสูง อำนาจและการตัดสินใจจะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่มีอยู่เฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วม (participation) ความร่วมมือ (collaboration) และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (team work) การมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นวิธีการดำเนินชีวิต และเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกมีคุณค่าและความคิดเห็นของตนเป็นที่ยอมรับแล้ว บุคลากรก็จะสามารถทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจจากส่วนกลางและอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันและมีความชัดเจน ปฏิบัติด้วยพันธสัญญาอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง

ทั้งนี้ องค์ประกอบดังกล่าวทั้ง 6 ประการข้างต้น สามารถนำมาซึ่งการเป็น HPO สิ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือ ภาวะผู้นำที่เป็นเสมือนเครื่องยนต์ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป็นเหมือนหางเสือค้ำค้ำให้องค์กรพุ่งตรงไปยังทิศทางที่ถูกต้อง

Kaplan & Norton (2001) สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ได้มีการคัดเลือกองค์การต่าง ๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐราชการและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในการบริหารจัดการขององค์การสมัยใหม่ที่ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard นั้น ประเด็นที่ Robert Kaplan และ David Norton ได้ให้ความสำคัญอย่างมาก ก็คือ การสร้างตัวแบบจำแนกคุณค่า (Value Creation) ของความสำเร็จของการบริหารงาน องค์การสมัยใหม่ที่เรียกว่าองค์การเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งคุณค่าที่สำคัญออกเป็น 4 มุมมอง คือ (Kaplan & Norton, 2001: 23)

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์การทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะเป้าประสงค์สุดท้ายของทุกองค์การธุรกิจมุ่งไปสู่รายได้ผลกำไร และผลตอบแทนต่อการลงทุนที่สูง สำหรับภาครัฐจะเป็นมุมมองด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องของลูกค้าโดยตรง เช่น การรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากสินค้าและบริการ เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและตรงเวลาให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes Perspective) ภายใต้มุมมองนี้องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่องานใน 4 กลุ่ม (Cluster) คือ (1) การจัดการกระบวนการของงานปฏิบัติการ (Operations Management) ที่เกี่ยวข้องการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับลูกค้า (2) การจัดการกระบวนการของงานที่เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Management) (3) กระบวนการของพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ที่เกี่ยวข้องกัขั้นตอนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ (4) กระบวนการของงานตามกฎหมายและด้านสังคม (Regulatory and Social)

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ (Learning and Growth Perspective) โดยที่มุมมองทั้งสี่ประการนี้มีผลต่อความอยู่รอด ผลสัมฤทธิ์ และการเจริญเติบโตขององค์การ ภายใต้มุมมองนี้ให้ความสำคัญต่อสินทรัพย์หรือทุนที่สำคัญใน 3 เรื่องที่สำคัญ คือ (1) สินทรัพย์หรือทุนด้านบุคลากร (Human Capital) ประกอบไปด้วยเรื่องทักษะ ความสามารถ และความรู้ของพนักงานในองค์การ (2) สินทรัพย์หรือทุนด้านสารสนเทศ (Information Capital) ประกอบไปด้วยเรื่องฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครือข่าย และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (3) สินทรัพย์หรือทุนขององค์การ (Organization Capital) ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การส่งต่อที่สอดคล้องกัน และ การทำงานเป็นทีม

Buytendijk (2006) ร่วมกับ การ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group) เป็นองค์การให้คำปรึกษาด้านทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีชื่อเสียง ทำการสำรวจองค์การที่เป็น HPO ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์การส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้



ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน ในที่นี้ ได้ยกตัวอย่างองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2. ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared Values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน ค่านิยมที่เชื่อมโยงกับภายในและสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า องค์กรสมรรถนะสูง จะพยายามอย่างมากที่จะสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมร่วมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Focus & Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกๆระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้้องค์การ นอกจากนี้ การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) ในองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ 4 วิธีคือ 1) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป 3) การควบคุมช่องทางต่าง ๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just - in - time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้าและ 4) การบริหารงานแบบโครงการ (Project - Based - Management) บริษัท Oracle เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะบริษัทพยายามทำหลาย ๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง บริษัทจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

5. ต้องมีการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร (Shared Business Model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

โดยสรุป องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือองค์กรสมรรถนะสูง ต้องเป็นองค์กรที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีการคำนึงถึงความต้องการของพนักงานและความคาดหวังของลูกค้า และสร้างค่านิยมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง

De Waal (2005) ได้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษาค้นหาความหมายและลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง จากรายงานศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศ และมีความมีประสิทธิภาพสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในทุกอุตสาหกรรมทั่วโลก โดยได้เสนอลักษณะตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง ที่ใช้หลักการของทฤษฎีองค์กรแบบระบบเปิด (Open

system) มาประยุกต์ใช้ ดังนี้ 1) มีโครงสร้างขององค์การ (organizational structure) ประกอบด้วย การออกแบบ (Design) กลยุทธ์ (strategy) การจัดกระบวนการ (process) เทคโนโลยี (technology) และโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) มีวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ (leadership) ปัจเจกบุคคล และบทบาท (individual & roles) วัฒนธรรม (culture) ทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อ 3) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ตัวแบบนี้สนับสนุนให้องค์การมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

ต่อมา De Waal (2012) ได้ศึกษาคุณลักษณะจากการทบทวนวรรณกรรมกว่า 290 ฉบับ และสังเคราะห์จัดทำแบบสอบถามทำการสำรวจองค์การทั่วโลกกว่า 2,515 แห่ง ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และองค์การไม่แสวงหากำไร นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยทางสถิติ (factor analysis) พบว่าคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง (Characteristic of High Performance Organization) สามารถจัดกลุ่มคุณลักษณะดังกล่าวออกเป็น 5 องค์ประกอบ 35 คุณลักษณะ (De Waal, 2012:23) ได้แก่ (ปรากฏดังตารางที่ 5)

1. การนำองค์การเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (Management of Quality) เป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญต่อการคงไว้ซึ่งสมรรถนะขององค์การ ซึ่งบทบาทผู้นำในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมี 12 ลักษณะ

2. วัฒนธรรมแบบเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการปฏิบัติ เป็นองค์การเปิดที่พร้อมในการทำงานร่วมกับองค์การอื่น และยึดการปฏิบัติเป็นหลัก (Openness and action orientation) องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเปิด มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์การ ดังนั้น ลักษณะขององค์การเปิดและยึดการปฏิบัติเป็นหลักมี 6 ลักษณะ

3. การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) องค์ประกอบนี้จะแสดงถึงความสามารถของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนที่มาจากการพัฒนาปรับปรุงงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การสมรรถนะสูงนั้น บุคลากรจะมุ่งมั่นต่อการสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การโดยรวมมี 8 ลักษณะ

4. การรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากร (Long-Term Orientation) องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ตั้งเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของเป้าหมายระยะยาวนั้น จะมาก่อนกำไรในระยะสั้นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง การตั้งเป้าหมายในระยะยาวให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า สังคม ผู้ส่งสินค้า บุคลากร รัฐบาล กลุ่มสังคม ในฐานะผู้รับผลประโยชน์มี 5 ลักษณะ

5. คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality) เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปัจจัยนี้สอดคล้องกับปัจจัยแรก เพราะการพัฒนาคุณภาพองค์การจะเกิดขึ้นได้จากคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคุณลักษณะ มี 4 ลักษณะ

ตาราง 5 คุณลักษณะในแต่ละองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ของ De Waal

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การนำองค์การเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (Management Quality)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากองค์การ</li> <li>2. การบริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม</li> <li>3. ฝ่ายบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้สมาชิกขององค์การ</li> <li>4. ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว</li> <li>5. การบริหารมีความจริงจังลงมือทำอย่างรวดเร็ว</li> <li>6. ฝ่ายบริหารเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้สมาชิกองค์การทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ดีที่สุด</li> <li>7. การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์</li> <li>8. การบริหารมีประสิทธิภาพ</li> <li>9. การบริหารที่มีการใช้ภาวะผู้นำสูง</li> <li>10. ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจในการบริหารงาน</li> <li>11. ฝ่ายบริหารให้สมาชิกในองค์การรับผิดชอบผลงานของตนเอง</li> <li>12. ฝ่ายบริหารตัดสินใจชัดเจนเกี่ยวกับสมาชิกที่ไม่มีผลงาน</li> </ol>
2. วัฒนธรรมแบบเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารงานเน้นการสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึง</li> <li>2. สมาชิกขององค์การให้เวลากับการสื่อสารภายใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้</li> <li>3. สมาชิกในองค์การเข้ามามีความเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานสำคัญ</li> <li>4. การบริหารงานที่ยอมให้มีการทำผิดพลาดได้</li> <li>5. การบริหารยินดีให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์การ</li> </ol>
3. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์การมีกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและมีความชัดเจนในการกำหนดขึ้น</li> <li>2. กระบวนการทำงานในองค์การมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. กระบวนการทำงานในองค์การมีความเรียบง่ายและต่อเนื่อง</li> <li>4. กระบวนการทำงานในองค์การมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน</li> <li>5. ในองค์การทุกอย่างที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานต้องมีการรายงานผลชัดเจน</li> <li>6. ในองค์การสมาชิกองค์การมีการรายงานผลทั้งที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินและไม่เกี่ยวกับเรื่องการเงิน</li> <li>7. องค์การคิดสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องสิ่งที่เป็นสมรรถภาพหลักขององค์การ</li> <li>8. องค์การคิดสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการขององค์การอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
4. มีทิศทางระยะการทำงานในระยะยาวร่วมกัน (Long-Term commitment)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์การรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. องค์การมุ่งหมายที่จะให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้</li> <li>3. การบริหารงานองค์การมุ่งระยะยาว</li> <li>4. การบริหารรูปแบบใหม่จะถูกรับการสนับสนุนในองค์การ</li> <li>5. องค์การเป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคงสำหรับสมาชิกองค์การ</li> </ol>

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
5. คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality)	1. การบริหารที่สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกองค์การทำงานพิเศษประสบความสำเร็จ 2. สมาชิกองค์การมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3. องค์การมีคนที่หลากหลายและที่เสริมสร้างซึ่งกันและกัน 4. องค์การเติบโตไปพร้อมกับพนักงานที่เป็นหุ้นส่วน ผู้ส่งวัตถุดิบและลูกค้า

ที่มา : De Waal. (2012). What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide. London: Global Professional Publishing.:27-28

อย่างไรก็ดี การศึกษาปัจจัยทั้ง 5 ของคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง มีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน De Waal พบว่าปัจจัยทั้ง 5 มีความสำคัญเท่าเทียมกัน และมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกัน หากจะพัฒนาปัจจัยใดก่อนจาก 5 ปัจจัยขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การและสถานการณ์แวดล้อมขององค์การนั้น ๆ ทั้งนี้สำหรับองค์การธุรกิจที่แสวงกำไรควรเน้นพัฒนาทั้ง 5 ปัจจัยพร้อม ๆ กัน ขณะที่องค์การภาครัฐ ควรเริ่มต้นด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นระยะยาวและคุณภาพการบริหารจัดการก่อน

Bhalla et al. (2011) ได้ศึกษาสิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง จากประสบการณ์การให้คำปรึกษา บริษัท Boston Consulting Group ด้านการจัดการกลยุทธ์ธุรกิจ การสร้างความสามารถให้ยั่งยืนและมีความมั่นคงในผลลัพธ์ทั่วโลก พบว่า ความสามารถของบุคลากร เป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงานและกลยุทธ์ โดยองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะนำไปสู่ความยั่งยืนของผลการดำเนินงานและมี 14 คุณลักษณะจัดเป็น 5 มิติ (Bhalla et al. 2011 :2-4)

#### 1. องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leadership)

- ผู้นำมีทีมที่มีสมรรถนะสูง ผู้นำแต่ละคนมีความผลึกตันอย่างมีทิศทาง
- ผู้นำเป็นตัวเชื่อมโยงไปยังผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นผู้มีทักษะตามที่อนาคต

ต้องการ

- ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้แปลงกลยุทธ์

#### 2. องค์ประกอบด้านการออกแบบ (Design)

- โครงสร้างและจัดสรรทรัพยากรสะท้อนถึงผลได้ผลเสียของกลยุทธ์
- ระดับชั้นผู้บังคับบัญชาน้อยแต่ขอบเขตการควบคุมกว้าง
- ความรับผิดชอบต่องาน สิทธิการตัดสินใจและวางโครงสร้างการประสาน

ความร่วมมือชัดเจน คือ การสร้างงานด้วยการพิจารณาอย่างรอบคอบ

- ศักยภาพของบุคคลเป็นความเหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่องค์การ

#### 3. บุคลากร (People)

- บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่ง
- กำหนดบทบาทและปัจจัยที่ทำให้เป็นคนเก่งขององค์การ คือ มี

คุณลักษณะของบุคคลที่บ่งชี้ชัดเจน และรักษา ดูแลคนเก่งอย่างเหมาะสม

- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล คือผู้ที่เป็นส่วนส่วนทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างผลงานให้กับธุรกิจได้

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง change management คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป องค์การมีวิวัฒนาการ

5. วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันองค์การ (culture and engagement) องค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมที่สร้างการปรับตัวรวดเร็ว และสร้างความผูกพันองค์การ

สรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูงจะมีผู้นำที่เป็นผู้ผลักดันอย่างมีทิศทาง มีการถ่ายทอดทักษะความรู้ความสามารถแก่ผู้บริหารรุ่นต่อไป องค์การจะต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีสายการบังคับบัญชาสั้น สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว และเน้นย้ำว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก ควรพัฒนาบุคลากรคนเก่งอย่างเหมาะสม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันให้บุคลากรทำงาน

Jamrog,Vickers,Overholt, & Morrison. (2008) ได้ศึกษาและวิเคราะห์จากข้อมูลวิจัยองค์การธุรกิจ เพื่อหาคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูง (high-performing company) ของสมาคมการจัดการแห่งอเมริกา (American Management Association : AMA) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิต โดย Jamrog,J. et al. (2008) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาเป็นรูปแบบความมีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. วิธีการทางกลยุทธ์ (strategic approach) ดูความคงที่ ชัดเจนและคิดมาอย่างดี (consistent, clear, and well thought out) วิธีการทางกลยุทธ์ที่คงที่ ช่วยพิจารณาความสำเร็จจากการมองว่า การปฏิบัติตามที่พูด (walks the talk) คืออย่างไร องค์การสมรรถนะสูงจะกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถบรรลุผลได้ มีปรัชญาที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมบุคลากร มีผู้นำ และพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ และปรัชญาองค์การ

2. วิธีการด้านลูกค้า (customer approaches) คือ วิธีการที่องค์การดูแลลูกค้า ด้วยการมองไปข้างหน้าและให้บริการที่เหนือกว่า (going above and beyond) องค์การสมรรถนะสูงมีวิธีชัดเจนในการได้ลูกค้าใหม่ ดูแลและรักษาลูกค้าปัจจุบันให้คงอยู่ รวมถึงจัดโครงสร้างและกระบวนการภายในที่จำเป็นในการให้บริการลูกค้า

3. วิธีการด้านผู้นำ (leadership approaches) เน้นผลงาน ความเชื่อและความสามารถ (performance, beliefs, and talent) ด้านผู้นำ อธิบายถึง กลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้มีพฤติกรรมสร้างความสำเร็จให้องค์การ องค์การสมรรถนะสูง จะมีความชัดเจนว่า พฤติกรรมใดที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อสร้างความสำเร็จตามกลยุทธ์หน่วยงานและองค์การการบริหาร และผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจน เข้าใจความสามารถของบุคลากร และชี้แนวทางการปฏิบัติงาน

4. กระบวนการและโครงสร้าง (processes and structure) ประเมินจากวิธีการที่องค์การจัดเรียงกระบวนการทำงาน นโยบาย และวิธีสนับสนุนให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ องค์การสมรรถนะสูง มีกระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ การไหลของงาน และภาระงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ ใช้การประเมินงานที่หลากหลาย ประเมินแบบไขว้ในแต่ละแผนกและทั้งองค์การ

5. คุณค่าและความเชื่อ (values and beliefs) การมองในแง่ดี มีคุณธรรมพร้อมกับความท้าทาย (upbeat, ethical, and ready for challenges) คุณค่าและความเชื่อเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เกิดความสำเร็จในกลยุทธ์และภารกิจ องค์การสมรรถนะสูง กำหนดคุณค่าและความเชื่อที่มาจากภายใน ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และเป็นที่เข้าใจของบุคลากรส่วนใหญ่ คุณค่าและความเชื่อนี้ฝังลึกในองค์การ และคงอยู่ให้เห็นได้ในวิธีการขององค์การ และผู้นำ ทั้งนี้ 5 ปัจจัยนี้เป็นแรงผลักดันหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ แต่ละปัจจัยมีปฏิสัมพันธ์ต่อการกันในการสร้างระบบโดยรวม องค์การที่ประสบความสำเร็จมีระบบที่เป็นพลวัตที่แต่ละส่วนพึ่งพากัน

Schermerhorn , Hunt, & Osborn (2007) ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์การสมรรถนะสูง พบว่าส่วนประกอบขององค์การสมรรถนะสูง 5 ประการ (Schermerhorn , Hunt, & Osborn,2007:23-26) ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ (employee involvement) เป็นการมอบหมายการตัดสินใจให้กับพนักงานในทุกระดับ ทำให้มีความเกี่ยวข้องกันและเกิดความต่อเนื่องในกรณีที่ไม่มี ความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน จะทำเฉพาะงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีส่วนร่วมนั้น สมาชิกจะมีการพบปะกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น มีกล่องเสนอแนะความคิดเห็น โอกาสในการอภิปรายปัญหาในการทำงาน วงจรคุณภาพ สมาชิกทีมควซี ในผู้บริหารระดับกลางมีการมอบหมายความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจในงานประจำวัน ทำให้เกิดความเกี่ยวข้อง ประสานกันตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจทำให้เกิดความรับผิดชอบของพนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น จากสิ่งที่ยอมให้พนักงานทำตามวิธีที่พวกเขาตัดสินใจทำงานที่ตนรับผิดชอบ

2. ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) เป็นทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน และการประเมินผลการทำงานของตน การทำงานมีเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการ ในการมีทีมงานบริหารตนเองในองค์การที่มีสมรรถนะสูง คือ 1) พนักงานมีความรู้ความชำนาญสูงขึ้น 2) มีการเพิ่มความต้องการบริหารตนเองขององค์การ เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (integrated production technologies) องค์การทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อผสมผสานการใช้ทรัพยากร ความรู้ วิธีการ และการสร้างสรรค์สินค้า หรือบริการจากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสานจะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งที่การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ การผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในกระบวนการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ หรือบริการและการผสมผสานกับหน้าที่ธุรกิจอื่น ๆ เช่น การนำระบบการผลิตและการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just – in – Time : JIT) มาใช้โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการผลิตโดยไม่ให้มีสินค้าคงเหลือ (stock) ในกระบวนการผลิต หรือให้มีในจำนวนน้อยที่สุด สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมาก

4. การเรียนรู้ขององค์การ (organizational learning) เป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะที่ได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์การ โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถ และใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้เช่นนี้เกิดจากความตระหนักว่าค่านิยม โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์การยังไม่เหมาะสมต่อการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในการแข่งขันข้อมูลข้ามสายงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management :TQM) เป็นกระบวนการบริหารองค์การทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ การผลักดันให้เกิด TQM เป็นสิ่งจำเป็นมาก ในองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้มีทีมบริหารตนเอง โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพ และการตรวจสอบตนเองอย่างต่อเนื่องด้วย

สรุปจากแนวคิดองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ Schermerhorn , Hunt, & Osborn (2007) เป็นองค์การที่มีการออกแบบให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุดสอดคล้องในการสร้างองค์การสมรรถนะสูงจะต้องอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยองค์การที่สามารถนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดมาสร้างผลประกอบการและศักยภาพขององค์การอย่างยั่งยืน

ส่วน นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) ได้ศึกษาและประมวลลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ 5 ประการ ดังนี้ (นิสตาร์ก เวชยานนท์,2551:55)

1. ต้องมีฐานรากที่มีสมอง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง เช่น มีกระบวนการอบรม พัฒนาบุคลากรในองค์การหลายรูปแบบ ส่งเสริมความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ต่างๆ
2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุง ต่อเนื่อง วัฒนธรรม คุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงตัวชีวิตต่าง ๆ และสะท้อนการให้รางวัลหรือจูงใจรูปแบบอื่นด้วย
4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทาย และเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด
5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากรเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์การ และเป้าหมายของบุคคล
6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ศึกษา พบว่า องค์ประกอบเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ องค์การที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. การมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ดีในการบริหารยุทธศาสตร์ ต้องพิจารณาว่า ยุทธศาสตร์นั้นดี เหมาะสม สามารถสื่อสารได้หรือไม่ เมื่อมีการวิเคราะห์ SWOT และมีการกำหนด วิสัยทัศน์พันธกิจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยทำให้องค์กรมียุทธศาสตร์ที่ดีสามารถสื่อสารได้ชัดเจนขึ้น

2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยใช้เครื่องมือ เช่น การบริหารโครงการตามแผนกลยุทธ์ ระบบบริหารงบประมาณการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

3. ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์กรต้องกำหนดชิตสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้ สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้

4. โครงสร้างและกระบวนการทำงาน ที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ต้องเอื้อ ให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยใช้ Blueprint for Change ซึ่งเป็นกระบวนการ ในการทำงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์

5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัย หนึ่งในกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะภาวะผู้นำ และระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนหรือเทคนิคอื่น ๆ ที่เหมาะสมในการสนับสนุนและ ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

6. ข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ

7. Performance Management เป็นตัวชี้วัดโดยเชื่อมโยงไปกับผลตอบแทน แรงจูงใจ

8. Leadership ผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มิใช่ เพียงแต่กำหนดแผนยุทธศาสตร์แต่อย่างเดียวนั้นด้วยปัจจัยดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยเครื่องมือและเทคนิค ทางการบริหารจัดการต่าง ๆ มาช่วย เช่น SWOT Analysis, Strategy Map, Balance Scorecard, PMQA, Change Management, Knowledge Management (KM) ซึ่งขึ้นกับการเลือกใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จัญโต (2557) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การ พัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ การเป็นองค์กร ทริบเบิลเอชที่ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1: การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนา อย่างยั่งยืน (มองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2: การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะ ที่ 3: การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) และสอดคล้องกับการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้นำแนวคิดของ Mische (2001:43-47) มาใช้ในการพัฒนาระบบตามมาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่การเป็น



ผู้นำในธุรกิจแยกกันในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การดำเนินงานของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ตั้งมั่นบนปรัชญาพื้นฐานการดำเนินงานที่ต้องมีความสมดุลระหว่างการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงหรือมีสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility-CSR) และต้องเป็นบริษัทภิบาล (Corporate Governance-CG) หรือโดยรวมคือ “การเป็นองค์กรที่เก่งและดี” ที่จะเติบโตอย่างยั่งยืนเคียงคู่กับประเทศไทย สำหรับความสำเร็จในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่ ปตท.มุ่งหวัง คือ การเป็น “บริษัทน้ำมันข้ามชาติ” หรือ “Thai Premier Multinational Energy Company” ทั้งนี้ แนวคิดของ Mische (2001) ที่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นำมาเป็นหลักเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยเสาหลัก 5 ประการ คือ (ชนิดา ยุวบูรณ์ , 2551)

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) โดยการสร้างภาวะผู้นำในการคิด และตัดสินใจให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อนำพากลุ่ม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไปในทิศทางที่กำหนด โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม และมุ่งสู่ค่านิยมเดียวกัน (shared value) ซึ่งค่านิยมของ PTT ได้ใช้ตัวย่อว่า “SPIRIT” ซึ่งประกอบด้วย Synergy (สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่) Performance Excellence (ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ) Innovation (ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม) Responsibility for Society (ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม) Integrity and Ethics (ร่วมสร้างพลังความดี) Trust and Respect (ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น)
2. นวัตกรรม (innovation) นวัตกรรมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ วิธีการทำงาน รูปแบบการดำเนินงานของ PTT เพื่อสร้างการเติบโตและผลตอบแทนอย่างยั่งยืน
3. การจัดการความรู้ (knowledge management) การบริหารจัดการองค์ความรู้ อันนำไปสู่แลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างมูลค่า และลดความเสี่ยงให้กับ PTT เพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) การนำเทคโนโลยี มาสร้างประโยชน์ในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับ PTT เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว และแม่นยำ
5. การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Operational Agility and Excellence) มีการกระจายทรัพยากรเพื่อการดำเนินกิจกรรมที่ดีมีประสิทธิภาพของ PTT ตามสายโซ่ทางธุรกิจ (value chain) อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและมีพลังร่วม (synergy)

อาจกล่าวได้ว่าบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่สามารถสร้างศักยภาพสูงและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม (innovation) ให้เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ที่ครอบคลุมทั้งด้านผลิตภัณฑ์วิธีการทำงาน และการออกแบบ จัดโครงสร้างองค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดความตื่นตัวก้าวไปสู่องค์กร นวัตกรรม การจัดการกิจกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานกล้าคิด กล้าแสดงออก ผลักดันให้เกิดกระบวนการ สร้าง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มีกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) ที่เป็นระบบ โดยเสาหลักที่นำ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศสามารถแสดงเป็นตัวแบบขององค์กร สมรรถนะสูง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award:PMQA)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ของประเทศไทยเป็นการนำหลักเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) จากสหรัฐอเมริกามาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นเกณฑ์เพื่อพัฒนาองค์การภาครัฐและภาคเอกชนให้มีสมรรถนะสูง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดำเนินการศึกษายกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557 : 3) โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ซึ่งมีหลักการบริหารให้สัมฤทธิ์ผล คือ เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่า โดยนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทำให้หน่วยราชการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง หน่วยงานภาครัฐต้องปรับวิธีคิด วิธีการทำงานและการเรียนรู้ เปลี่ยนทัศนคติกับการทำงาน มุ่งการทำงานบรรลุเป้าหมาย ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดในหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2557,2557:4)

ดังนั้นการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงองค์การภาครัฐ มีปรัชญาการบริหารแตกต่างจากภาคเอกชน ซึ่งมีใช้การแสวงหารายได้ แต่เป็นผู้ให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ให้บริการที่เป็นธรรม (อุทัย เลาหวิเชียร 2559:15) ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่องค์การสมรรถนะสูงของภาครัฐพึงกระทำ (De Waal, 2012)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำ PMQA มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารกิจการภาครัฐ โดยอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (Core Value) 11 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,2557:12-17)

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
3. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
5. ความสามารถในการปรับตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

ในปัจจุบันประเทศไทยมีเป้าหมายพัฒนาประเทศเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้น การพัฒนาระบบราชการจะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับ บริบทที่จะเกิดขึ้น โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์ สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการ ไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยุกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ,2560: 3)

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐใน การเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 โดยมีปรัชญาการพื้นฐานการประเมินผลตามเกณฑ์ PMQA คือ ระบบราชการ 4.0 เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานรัฐเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้ ลักษณะของ องค์กรสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์ PMQA 4.0 ประกอบด้วย 7 มิติ มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,2560 : 22-60)

#### มิติที่ 1 การนำองค์การ

มิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์การ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ **เป้าหมาย** คือ: เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืน ให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและ สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริต และการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาาร่วมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของ ส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ (ด้วยกลไก ของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนา ประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

#### 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางการยุทธศาสตร์

มิตินี้ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ **เป้าหมาย** คือ เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ

2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

2.3 แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วน โดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

มิตินี้ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ **มีเป้าหมาย** คือ เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ

3.2 การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์

3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการ ที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ

3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองได้  
ทันความต้องการ

มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มิตินี้มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนด  
ตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
องค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกมีการวิเคราะห์ผลจาก  
ข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการ  
ใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการ  
บริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ  
และใช้งานได้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ

4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งใน  
ระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายใน  
และภายนอก

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัดเพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก

4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการในการ  
แก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็น  
ดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

มิตินี้มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้าน  
บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้น  
ผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากร  
ทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความ  
รอบรู้ และความมีจริยธรรมมีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ  
ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนอง  
ยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี  
แก้ไขปัญหาสร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ

มิตินี้มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มี  
ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้าง  
นวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้

ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ

6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการ ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ

6.3 การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ และผลลัพธ์

มิตินี้ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

มิตินี้มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ

ส่วนราชการควรมีผลลัพธ์การดำเนินการที่แสดงถึงการพัฒนาสู่การเป็นราชการ 4.0 ใน 6 หัวข้อ ประกอบด้วย

1. การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งตัววัดที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และตัววัดร่วม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

2. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการส่วนราชการในด้านต่างๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการการสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ

3. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล การพัฒนา และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้มีสมรรถนะสูง

4. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการ

5. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของ

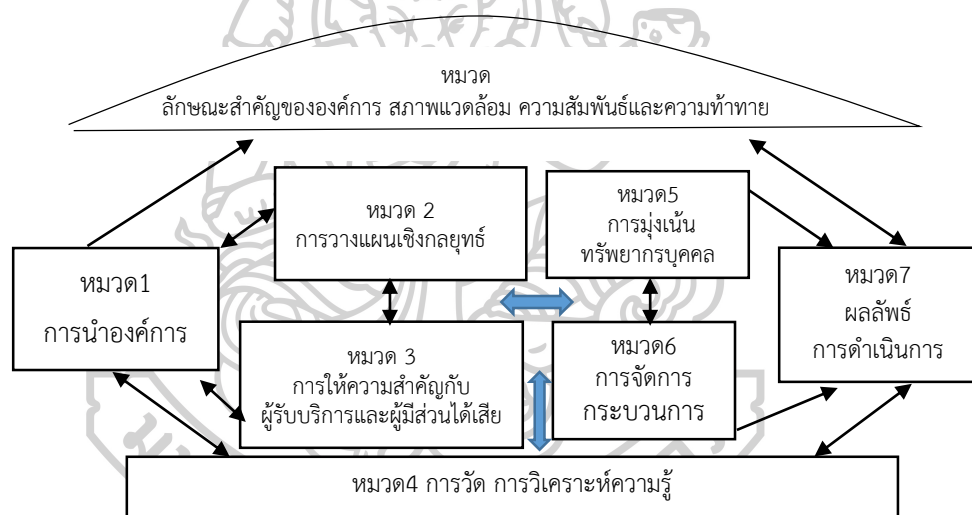
การดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของพื้นที่และประเทศ

6. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อการลดต้นทุนการสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์การในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 ด้านตามหลักการของ Balanced Score Card คือ

1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
4. มิติด้านการพัฒนาองค์การ

ผลลัพธ์ตามมิตินี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่าง ๆ ในมิติที่ 1-6 ซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันในมุมมองเชิงระบบต่อผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 (ปรากฏดังภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2557 :18

อาจกล่าวได้ว่า การจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการดำเนินการส่งเสริมให้องค์การภาครัฐเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และมีความเชื่อมโยงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 1) ในการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มุ่งเน้นให้ส่วนราชการต้องรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสมจะต้องอำนวยความสะดวกความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่งรวมทั้ง มีการจัดการข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะโดยทันที (หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) 2) มุ่งเน้นให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน รวมทั้ง ให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์การแห่งการเรียนรู้ (หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์

และการจัดการความรู้) 3) ราชการ โดยให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผลและให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ (หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ)

นอกจากนี้ ในปัจจุบันเกณฑ์การคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้มีการปรับให้สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 จึงได้มีการปรับปรุง คู่มือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พัฒนากรอบแนวทางการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อส่งเสริมให้องค์การภาครัฐมีสมรรถนะสูงพัฒนาองค์กรไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ทั้งนี้ต้องปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักเพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งพิงได้ของประชาชน

สรุปได้ว่าจากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง องค์กรประกอบและคุณลักษณะร่วมกันขององค์การสมรรถนะสูง คือ เป็นองค์กรที่วางแผนใช้กลยุทธ์เป็นตัวนำ การบริหารองค์การมีการสื่อสารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มีโครงสร้างบังคับบัญชาน้อย มีการสร้างวัฒนธรรม เน้นการเรียนรู้ ทำงานเป็นทีมและมีบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มุ่งเน้นการบริหารคนเก่งควบคู่กับการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร มีเครื่องมือในการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงานเป็นทีมสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเติบโตให้กับองค์กร ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร บทบาทของผู้นำ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำพาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงรวมทั้ง การเปลี่ยนผ่านองค์การสู่การปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกในระบบเปิด สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นการทำงานที่เสริมประสิทธิภาพและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า องค์การให้พร้อมรองรับการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่สมรรถนะสูงต่อไปได้ ทั้งนี้จากแนวคิดและหลักการขององค์การสมรรถนะสูง นักวิจัยสามารถสรุปวิเคราะห์องค์ประกอบและลักษณะสำคัญ เพื่อนำไปกำหนดกรอบการพัฒนายุทธศาสตร์ไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 6

ตาราง 6 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Linder, Holbeche. (2005). High Performance Organization: Creating dynamic stability sustainable success	<p>จากการศึกษาปัจจัยที่ทำให้้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนหรือเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น พบว่า ้องค์การจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำสิ่งที่ถูกต้อง (right things) มุ่งเน้นคุณภาพ สร้างตน และสร้างนวัตกรรม</li> <li>2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่าง ของความขัดแย้งในเรื่องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ระหว่างความต้องการของลูกค้า และให้คุณค่าความต้องการของ</li> </ol>



ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
	<p>บุคลากร</p> <p>3. รักษาความสำเร็จที่ยั่งยืนระยะยาว (aim for sustainable success over the long-term) โดยปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้เร็ว ผลัดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมให้พนักงานมีส่วนตัดสินใจ มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จัดการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างภาวะผู้นำ</p> <p>องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง 6 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) องค์การต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงและสั่งการบังคับบุคลากรในองค์การ ซึ่งไม่สามารถสร้างความผูกพันองค์การได้</li> <li>2. การสร้างองค์ความรู้ที่กว้างขวาง สำหรับนวัตกรรม (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) การสร้างองค์ความรู้ที่ก้าวไปข้างหน้ามีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้เป็นธรรมชาติของนวัตกรรม โดยมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและล้มเหลว ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม การสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยความร่วมมือและมีผู้นำองค์การที่เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างนวัตกรรมในองค์การ</li> <li>3. การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ส่งเสริมการทำงานให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเอง ทำงานก้าวข้ามการทำงานตามหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพจากการทำงานเป็นทีมสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการเรียนรู้ สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรและองค์การมีสมรรถนะสูงขึ้น</li> <li>4. กระตุ้นให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Stimulating People to Sustainable Levels of High Performance) โดยมีการออกแบบโครงสร้างองค์การและบทบาทการทำงานสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง และสร้างบรรยากาศขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง</li> <li>5. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) สถานที่ทำงานเป็นมีความสำคัญต่อบุคลากรในการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้มากขึ้น องค์การเมื่อสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานต้องดำรงรักษาไว้ โดยจะต้องดูแลให้บุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงานและครอบครัว และมีความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งยังมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี</li> <li>6. การเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization) คือ องค์การต้องเปิดเผยสร้างความรู้ สร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานและผู้นำต้องมีคุณธรรมซึ่งบทบาทของผู้นำองค์การ มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์การ</li> </ol>

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Linder and Brooks (2004). Transforming the Public Sector	<p>นักวิชาการบริษัทที่ปรึกษา Accenture ศึกษาองค์การภาครัฐ พบว่าHPO จะต้อง มี 6 คุณลักษณะ ดังนี้ 1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ 2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 3.สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ 4. มีนวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5.พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) 6. มีความมุ่งมั่น</p> <p>นอกจากนี้ องค์การภาครัฐจะต้องมีความสามารถ Capability ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่ 1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย 2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย 5. การดำเนินงานที่ดี 6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 7.การจัดหาและการขนส่ง 8. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) 9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ</p>
Jupp, Vivienne and Younger, Mark P. (2004). A Value Model for the Public Sector,.	<p>นักวิชาการบริษัทที่ปรึกษา Accenture ได้ศึกษาองค์ประกอบของHPO พบว่ามี 7 ประการ คือ 1.มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 2. มีประสิทธิภาพสูง 3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ 4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนมีความสามารถหรือโดดเด่น ขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก 5.เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง 6.ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร 7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าหาญ</p>
Lawrence M. Miller. (2001). The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values Prepared for the European. BAHA' i Business Forum.	<p>หลักการและคุณค่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 2 ประการ คือ คุณธรรมทางธุรกิจ และ คุณค่าทางสังคม และมีวิธีการปฏิบัติการสู่ HPO 9 ประการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นองค์กรที่มีความไว้วางใจในการบริหาร</li> <li>2. องค์กรมุ่งผลิตองค์ความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม</li> <li>3. การตัดสินใจทำงานด้วยทีม</li> <li>4. การให้รางวัลบนฐานผลงานของทีม</li> <li>5. การทำงานแนวราบมีสายการบังคับบัญชาสั้น</li> <li>6. โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>7. เปิดกว้างพร้อมรับรู้ความต้องการเพื่อพัฒนาคุณภาพ</li> <li>8. เปิดเผยฐานะทางการเงินมีการบริหารโปร่งใส</li> <li>9. หาทางแก้ไขปัญหที่กระบวนการ รับผิดชอบโดยทีม</li> </ol> <p>สิ่งที่สำคัญในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงคือ มีการออกแบบองค์การ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการทำงานโดยให้อำนาจตัดสินใจและให้รางวัลกับทีมงาน บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อนำองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Ken Blanchard. (2007). Leading at A High – Level. New Jersey : Prentice-Hall.	สร้างตัวแบบ HPO SCORES Model มี 6 ประการ คือ 1. การแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้าง 2. วิสัยทัศน์ชัดเจนที่ก่อให้เกิดการสนับสนุน สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งมั่น กระตือรือร้น สร้างค่านิยมสอดคล้องกับการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย 3. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้และทุนทางปัญญา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4. มุ่งเน้นที่ลูกค้า เข้าใจความต้องการลูกค้า และให้ความสำคัญกับมาตรฐานการให้บริการ นำความพึงพอใจลูกค้ามาชี้วัดความสำเร็จ 5. ระบบการทำงานและโครงสร้างสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โดยระบบงานและกระบวนการทำงานต้องทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น 6. แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมสูง มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจทั่วทั้งองค์การและมีการร่วมมือ (Collaboration) ทำงานเป็นทีม โดยหลังจากตัวแบบ 6 ประการนี้มีภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ HPO
Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.	องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องสร้างคุณค่า (Value Creation) ของความสำเร็จของการบริหารงานองค์การสมัยใหม่ที่เรียกว่าองค์การเชิงกลยุทธ์ มีการแบ่งคุณค่าที่สำคัญออกเป็น 4 มุมมอง คือ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes Perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ (Learning and Growth Perspective) โดยที่มุมมองทั้งสี่ประการนี้มีผลต่อความอยู่รอด ผลสัมฤทธิ์ และการเจริญเติบโตขององค์การ
Jamrog, J., et al.(2008). How to build a high performance	ตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูงประกอบไปด้วย 5 ประการ คือ 1. วิธีการทางกลยุทธ์ (strategic approach) ดูความคงที่ ชัดเจนและคิดมาอย่างดี (consistent, clear, and well thought out) วิธีการทางกลยุทธ์ที่คงที่ช่วยพิจารณาความสำเร็จจากการมองว่า การปฏิบัติตามที่พูด (walks the talk) ดีอย่างไร องค์การสมรรถนะสูง จะกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น และสามารถบรรลุผลได้ มีปรัชญาที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมบุคลากร มีผู้นำ และพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และปรัชญาองค์การ 2. วิธีการด้านลูกค้า (customer approaches) คือ วิธีการที่องค์การดูแลลูกค้า ด้วยการมองไปข้างหน้าและให้บริการที่เหนือกว่า (going above and beyond) องค์การสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์ในการได้ลูกค้าใหม่ ดูแลและรักษาลูกค้าปัจจุบันให้คงอยู่ รวมถึงจัดโครงสร้างและกระบวนการภายในที่จำเป็นในการให้บริการลูกค้า

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
	<p>3. วิธีการด้านผู้นำ (leadership approaches) เน้นผลงาน ความเชื่อและความสามารถ (performance, beliefs, and talent)</p> <p>4. กระบวนการและโครงสร้าง (processes and structure) ประเมินจากวิธีการที่องค์กรจัดเรียงกระบวนการทำงาน นโยบาย และวิธีสนับสนุนให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ องค์กรสมรรถนะสูง</p> <p>5. คุณค่าและความเชื่อ (values and beliefs) องค์กรสมรรถนะสูง กำหนดคุณค่าและความเชื่อที่มาจากภายใน ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และเป็นที่น่าสนใจของบุคลากรส่วนใหญ่ คุณค่าและความเชื่อนี้ฝังลึกในองค์กร และคงอยู่ให้เห็นได้ในวิธีการขององค์กร และผู้นำ</p>
<p>Bhalla et al. (2011) High Performance Organization: secret of their success</p>	<p>องค์กรที่มีองค์กรสมรรถนะสูง จะต้ององค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1. องค์ประกอบด้านผู้นำ (Leadership) 2. องค์ประกอบด้านการออกแบบ (Design) 3. บุคลากร (People) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) 5. วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันองค์กร (culture and engagement)</p> <p>องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีผู้นำที่เป็นผู้ผลักดันอย่างมีทิศทาง มีการถ่ายทอดทักษะความรู้ความสามารถแก่ผู้บริหารรุ่นต่อไป องค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีสายการบังคับบัญชาสั้น สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว และเน้นย้ำว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก ควรพัฒนาบุคลากรคนเก่งอย่างเหมาะสม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันให้บุคลากรทำงาน</p>
<p>Andre A. De Waal. (2005). CPM: Balance Your Organization?</p>	<p>De Waal จะให้ความสำคัญกับการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม และความสอดคล้องสัมพันธ์กัน (alignment) ระหว่างรูปแบบขององค์กร กลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะมอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร</p>
<p>De Waal .(2012) What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide</p>	<p>องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมี 5 องค์ประกอบ คือ</p> <p>1. การนำองค์กรเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (Management of Quality) เป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญต่อการคงไว้ซึ่งสมรรถนะขององค์กร ซึ่งบทบาทผู้นำในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมี 12 ลักษณะ</p> <p>2. วัฒนธรรมแบบเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการปฏิบัติ เป็นองค์กรที่เปิดที่พร้อมในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น และยึดการปฏิบัติเป็นหลัก (Openness and action orientation) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเปิด มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์กร ดังนั้น ลักษณะขององค์กรเปิดและยึดการปฏิบัติเป็นหลักมี 6 ลักษณะ</p>

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
	<p>3. การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) องค์กรประกอบนี้จะแสดงถึงความสามารถของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนที่มาจากการพัฒนาปรับปรุงงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น บุคลากรจะมุ่งมั่นต่อการสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อร่วมงาน และองค์กรโดยรวมมี 8 ลักษณะ</p> <p>4. การรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากร (Long-Term Orientation) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ตั้งเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของเป้าหมายระยะยาวนั้นจะมาก่อนกำไรในระยะสั้นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การตั้งเป้าหมายในระยะยาว ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า สังคม ผู้ส่งสินค้า บุคลากร รัฐบาล กลุ่มสังคม ในฐานะผู้รับผลประโยชน์มี 5 ลักษณะ</p> <p>5. คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality) เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปัจจัยนี้สอดคล้องกับปัจจัยแรก เพราะการพัฒนาคุณภาพองค์กรจะเกิดขึ้นได้จากคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคุณลักษณะ มี 4 ลักษณะ</p>
Schermerhorn , Hunt, & Osborn (2007) Organizational Behavior.	<p>องค์กรสมรรถนะเป็นองค์กรที่มีการออกแบบให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุด สร้างความเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิด (Lawler III,2005;2009) ในการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยองค์กรที่สามารถนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดมาสร้างผลประกอบการและศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน และได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) เป็นการมอบหมายการ ตัดสินใจให้กับพนักงานในทุกระดับ 2) ทีมงานบริหารตนเอง เป็นทีมงานที่ได้รับการมอบหมายให้ตัดสินใจในการวางแผนการทำงาน และประเมินผล โดยอยู่บนพื้นฐานของบุคลากรมีความรู้ความชำนาญ 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน องค์กรทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อผสมผสานการใช้ทรัพยากร ความรู้ วิธีการ และการสร้างสรรค์สินค้า หรือบริการ จากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสานจะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การเรียนรู้ขององค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะที่ได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถ และใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ 5) การบริหารคุณภาพโดยรวมเป็นกระบวนการบริหาร</p>

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
	องค์การทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้
Edward E. Lawler III. (2005). "Creating High Performance Organization".	องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ โดยผู้นำเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดกลยุทธ์ และการออกแบบระบบการจัดการในองค์การ เช่น การมุ่งเน้นลูกค้า มีต้นทุนต่ำ มีการเรียนรู้ ทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้รวดเร็ว
Frank Buytendijk. (2006). "Five Key to Building High Performance Organization"	<p>คุณลักษณะของ HPO ประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น 2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญกับ HPO มาก 3. การบริหารยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีการจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ 4. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้รวดเร็ว จากการมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ บริหารงานเป็นโครงการ และมีการจ้างเหมาเพื่อสร้างประสิทธิภาพ 5. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติ โดยมีการเชื่อมโยงส่วนต่างๆของการทำงาน</p> <p>องค์การสมรรถนะสูง ต้องเป็นองค์การที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีการคำนึงถึงความต้องการของพนักงานและความคาดหวังของลูกค้า และสร้างค่านิยมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรม แกร่งทั่วทั้งองค์การ</p>
Mische, M. A. (2001). Strategic renewal: Becoming a high performance organization ซึ่งได้เป็นแนวคิดของการพัฒนา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<p>บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง ของ Mische, M. A. (2001) มาปรับใช้ โดย ปตท.ได้กำหนดคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเป็นผู้นำ (leadership) โดยการสร้างภาวะผู้นำในการคิด และตัดสินใจให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อนำพากลุ่ม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไปในทิศทางที่กำหนด โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม และมุ่งสู่ค่านิยมเดียวกัน (shared value)</li> <li>2. นวัตกรรม (innovation) นวัตกรรมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ วิธีการทำงานรูปแบบการดำเนินงานของ PTT เพื่อสร้างการเติบโตและผลตอบแทนอย่างยั่งยืน</li> <li>3. การจัดการความรู้ (knowledge management) การบริหารจัดการองค์ความรู้อันนำไปสู่แลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างมูลค่า และลดความเสี่ยงให้กับ PTT เพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน</li> </ol>

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
	<p>4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) การนำเทคโนโลยีมาสร้างประโยชน์ในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับ PTT เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว และแม่นยำ</p> <p>5. การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Operational Agility and Excellence) มีการกระจายทรัพยากรเพื่อการดำเนินกิจกรรมที่ดีมีประสิทธิภาพของ PTT ตามสายโซ่ทางธุรกิจ (value chain) อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและมีพลังร่วม (synergy)</p>
<p>นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์.</p>	<p>การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องมีฐานรากที่มีสมอง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง</li> <li>2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรม คุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น</li> <li>3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อน การให้รางวัลหรือจูงใจรูปแบบอื่นด้วย</li> <li>4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทาย และเป็นไปได้ โดยให้ คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด</li> <li>5) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากรเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของบุคคล</li> <li>6) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง</li> </ol>
<p>พสุ เดชะรินทร์ (2549) การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง.</p>	<p>องค์ประกอบให้องค์การไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมียุทธศาสตร์ (Strategy) ต้องพิจารณาว่ายุทธศาสตร์นั้นดี เหมาะสม สามารถสื่อสารได้หรือไม่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยทำให้องค์การมียุทธศาสตร์ที่ดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนขึ้น</li> <li>2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยใช้เครื่องมือ เช่น การบริหารโครงการตามแผนกลยุทธ์ ระบบบริหารงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น</li> <li>3. ขีดสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</li> <li>4. โครงสร้างและกระบวนการทำงาน ที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ต้องเอื้อให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</li> <li>5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง</li> </ol>

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
	<p>6. ข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ</p> <p>7. Performance Management เป็นตัวชี้วัดโดยเชื่อมโยงไปกับผลตอบแทน แรงจูงใจ</p> <p>8. Leadership ผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดย ต้องอาศัยเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารจัดการต่างๆ</p>
<p>เสน่ห์ จุ้ยโต (2557) ศึกษา การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง.</p>	<p>การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเป็นองค์กรที่ริบเปิ้ลเอชที่ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1: การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2: การบริหารองค์กรสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3: การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย)</p>
<p>เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)</p>	<p>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำหลัก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ประเทศสหรัฐอเมริกา มาประยุกต์ใช้ เพื่อจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐ แบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หมวด 1 การนำองค์กร</li> <li>หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</li> <li>หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</li> <li>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</li> <li>หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</li> </ul>

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ความหมาย องค์ประกอบ คุณลักษณะ ขององค์กรสมรรถนะสูงของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ประมวลความคิดและวิเคราะห์องค์ประกอบและคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง บนพื้นฐานของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิดการจัดการภาครัฐสาธารณะแนวใหม่ (NPG) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งได้ผสมผสานการสร้างแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง เชื่อมโยงมายังแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือนำองค์กรภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จสำคัญที่องค์กรภาครัฐพึงต้องสร้าง ส่งเสริม ขับเคลื่อน คือ การสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร นวัตกรรม และ ความเป็นดิจิทัล



สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การภาครัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา การทำงานต้องมีการพัฒนาให้มีการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมให้องค์การเพื่อการมีความมุ่งหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญเช่นเดียวกับองค์การภาครัฐในฝ่ายบริหาร ดังนั้น เมื่อสังเคราะห์แนวคิด ความหมาย องค์ประกอบ คุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ประมวลความคิดเพื่อกำหนดกรอบขององค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงมี 7 ได้ออกเป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ การนำองค์การ มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มุ่งเน้นการเรียนรู้ การมุ่งเน้นกระบวนการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้

**1. การนำองค์การ** คือ ผู้บริหารมีความมีความเป็นผู้นำองค์การโดยมีบทบาทสำคัญในการนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ดังนี้ (สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2005) Holbeche,2005; Jupp & Younger, 2004; Miller,2001;Blanchard,2010;Buytendijk ,2006 ;. Bhalla et al., 2011 ;Jamrog et al., 2008 ;De Waal,2012;Kaplan & Norton,2001; Schermerhorn , Hunt, & Osborn,2007; Lawler III, 2005; Mische, 2001; บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน); นิสิตาร์ก เวชยานนท์,2551; พสุ เดชะรินทร์,2549; ภาคภูมิ ฤกษ์เมฆ,2553)

1.1 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ ค่านิยมร่วม พื้นฐานของการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสื่อสารถ่ายทอดเป้าหมายวิสัยทัศน์การทำงานทั่วทั้งองค์การ และผลักดันให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์การ บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ สร้างความร่วมมือ (collaboration) กับองค์การภายในหรือภายนอก กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทำงานเชิงรุก สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย แก้ไขปัญหา ในรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation lab) โดยใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีความเข้าใจ ความรู้สึกของประชาชน (Empathize) เพื่อนำมาสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือตัวแบบเพื่อการแก้ไขปัญหาได้

1.3 ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สู่การทำงานที่สร้างประโยชน์สุขของประชาชน ได้แก่ การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม มอบอำนาจการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดทำงานคล่องตัวในการปฏิบัติงานเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

1.4 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างความประพฤติด้านคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมให้มีระบบการกำกับดูแลองค์การให้เกิดความโปร่งใส ป้องกันการทุจริต และองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล (Linder & Brooks,2005; Miller,2001; Holbeche,2005 ; Mische,2001)

1.5 ผู้บริหารจะมุ่งสู่ความสำเร็จตามผลลัพธ์ การกำหนดให้มีระบบการติดตามและ ทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาให้องค์การบรรลุ เป้าหมาย (สอดคล้องกับ Miller,2001; De Waal,2012;ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์,2551; นิสตาร์ก เวชยานนท์,2551;(PMQA) ;หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่)

นอกจากนี้งานวิจัยของ De Waal (2013) ได้ศึกษาบทบาททางการบริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีความเป็นพี่เลี้ยงและอำนวยความสะดวกจะส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานดีขึ้นโดย ผู้บริหารสนับสนุน ปกป้องให้การทำงานระดับปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น และจากงานวิจัยของ Hughes et al., 2012 เสนอแนะว่าผู้บริหารในองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีความยุติธรรม (integrity) และเป็นตัวแทนของความซื่อสัตย์ มีความจริงใจ แสดงถึงการมีพันธสัญญาที่ให้ไว้ มีความ กระจือร้อ้น และความน่าเคารพ มีความชัดเจนในการกำหนดมาตรฐานจริยธรรม รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และวิเคราะห์เหตุการณ์และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร อีกทั้ง งานวิจัยของ Ojo (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยวัฒนธรรมองค์การเป็น ปัจจัยกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเป็น สาเหตุให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานด้วย สอดคล้องกับแนวคิด Peters & Waterman (1982) และ Deal & Kennedy (1982) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งเป็นพื้นฐานที่สำคัญการสร้าง ผลการดำเนินงานองค์การ และการสร้างความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวคิดของการสร้างความยั่งยืนที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรม มาจากทรัพยากรใน องค์การคือโครงสร้างองค์การ บุคลากร ความรู้และเครือข่าย (Dundon, 2002; Lin & Cheng, 2007) อีกทั้งการสร้างนวัตกรรมเป็นบทบาทและทักษะหนึ่งของผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg (1973) ระบุว่า ผู้บริหารต้องแสวงหา พัฒนา และริเริ่มโครงการใหม่ ๆ สร้างสรรค์งานใหม่ กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้สร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมสร้าง การเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หรือ ความคิดใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

**2. มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์** คือ องค์การมีการวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การสมรรถนะสูงมีลักษณะ ดังนี้ (สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks,2005 ; Jupp & Younger,2004; Holbeche,2005; Miller,2001; Blanchard,2010; Buytendijk,2006 ;Bhalla et al.,2011; Jamrog J,et al,2008; De Waal, 2012; Kaplan & Norton,2001; Lawler III, 2005 ;Mische,2001;พสุ เดชะรินทร์ 2549; นิสตาร์ก เวชยานนท์,2551; เสน่ห์ จัยโต,2557; เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA))

2.1 แผนยุทธศาสตร์ต้องมาจากสมรรถนะหลักขององค์การ โดยองค์การต้องมึ ความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ เพื่อสามารถกำหนดทิศทางองค์การที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ก่อประโยชน์ต่อประชาชน

2.2 แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สอดรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและ สอดคล้องกันของรัฐธรรมนูญ แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ แผนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (Jupp & Younger (2004) Lawler III,(2005) (PMQA4.0)

2.3 แผนปฏิบัติราชการสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์การ โดยบุคลากรมีส่วนร่วม กำหนดทิศทางและกลยุทธ์องค์การที่ท้าทายเป็นไปได้ และสื่อสารให้เข้าใจแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรทุกคนร่วมมือทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การและทำงานเต็มศักยภาพมากที่สุด Jamrog J, et al., (2008) มีผลลัพธ์ส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หรือ ประชาชน มาพิจารณาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการในอนาคต (Collins, 2001; Jupp & Younger, 2004 ; Holbeche, 2005 ; Lawler III,2005; Buytendijk, 2006)

2.4 มีการติดตามผล เตรียมการเชิงรุกแก้ไขปัญหา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจ เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์การอย่างทันการณ์ และมีการรายงานผลสำเร็จของแผนต่อสาธารณะ ให้มี การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลตาม หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ทศพร ศิริ สัมพันธ์ 2553; พสุ เดชะรินทร์ 2549; Hood,1991;Osborne & Gaebler,1992; Boston ,1996; เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA4.0))

นอกจากนี้ องค์ประกอบการมุ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของ Mathooko & Ogutu (2014) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมที่ท้าทายและประสบการณ์บริหาร การศึกษาของรัฐระยะยาวของประเทศเคนยา พบว่า องค์การสถาบันการศึกษาระดับสูงของภาครัฐใน ประเทศเคนยา ที่สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อม มีกลยุทธ์ที่จะปรับตัว เรียนรู้อย่างเป็นระบบกับสภาพแวดล้อมได้ องค์การจะสามารถอยู่รอด ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์การ ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การ การศึกษาของ Mayer & Wilde (2013) ที่ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในแอฟริกา และเอเชียตะวันออก พบว่า สถาบันทางการศึกษาที่มีทิศทางที่บ่งชี้ได้ถึง ความยืดหยุ่นและความจัดการกับความไม่แน่นอนได้ โดยมีการใช้เครื่องมือทางการบริหารใหม่ เพื่อ จัดการกับทรัพยากรที่จำกัดขององค์การให้มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

**3. มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์** คือ มุ่งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งต้องมีการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน เพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน และเป็นรากฐานนำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ดังนี้ (สอดคล้อง กับแนวคิดของ Jupp & Younger (2004) Collins 2001 ; Holbeche (2005) Linder & Brooks (2005) Miller (2001) Blanchard, (2007) Buytendijk (2006). De Waal (2012) Kaplan & Norton (2001) Bhalla et al. (2011) Jamrog J, et al., (2008) Schermerhorn , Hunt, & Osborn (2007) Lawler III. (2005); Mische ,2001; นิสตารค์ เวชยานนท์ (2551) เสน่ห์ จุ้ยโต (2557) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) บริษัท ปตท. จำกัด และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA))

3.1 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจองค์การ โครงสร้างอัตรากำลัง มีการให้ความสำคัญกับการเติบโตของบุคลากร รักษาคนดี คนเก่งไว้ในระบบ การสรรหาคัดเลือก พัฒนาและฝึกอบรม การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง และประเมินให้ค่าตอบแทนเหมาะสมเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การและยุทธศาสตร์ชาติ (Jupp & Younger,2004; PMQA 4.0)

3.2 องค์การมีบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนต่อการทำงานเป็นทีมที่ใช้ความรู้จากบุคลากรที่มีหลากหลายในที่ทำงาน (work place diversity เช่น เรื่องGeneration สถาบัน เพศ ) ส่งเสริมให้มีทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสร้างนวัตกรรม เช่น ฐานข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล มีการให้อำนาจในการตัดสินใจทุกระดับเพื่อความคล่องตัวในการทำงานที่ท้าทายความสามารถ รวมทั้งองค์การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ และมีความปลอดภัย รวมทั้งจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม ที่ช่วยเกื้อหนุนให้บุคลากรได้สะดวกและมีความสุขในการทำงาน

3.3 มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปรับกระบวนการคิด (Mind Set) มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นทีม มีความไว้วางใจกัน ร่วมมือกันทำงาน แก้ไขปัญหา มีความผูกพันกับงานทุ่มเทเพื่อสร้างสรรค์การให้บริการที่ดีมีคุณภาพ มีภาคภูมิใจในผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและประชาชน มีความสุขในการทำงาน นำไปสู่สร้างบุคลากรเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship)

3.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ มีความรอบรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความเชี่ยวชาญมีทักษะการปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Holbeche,2005) โดยสามารถนำทักษะทางเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ แก้ไขปัญหาและพร้อมปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่สร้างศักยภาพให้กับองค์การ (Knowledge Worker)

**4. มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย** คือ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้รับบริการเป็นการนำผลการให้บริการมาปรับปรุงเพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนางานองค์การสมรรถนะสูงได้ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (สอดคล้องกับแนวคิดของ Jupp & Younger (2004), Holbeche (2005), Linder & Brooks (2005) Miller (2001), Blanchard, (2010), Buytendijk (2006), De Waal (2012), Kaplan & Norton (2001), Bhalla et al.(2011), Jamrog J, et al.(2008) ,Lawler III (2005), นิสตารค์ เวชยานนท์ (2551), เสน่ห์ จัยโต (2557), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551), Mische (2001) บริษัท ปตท. จำกัด เหน้คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่)

4.1 มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจากภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และกำหนดเป็นแผนเชิงรุก เพื่อให้บริการข้อมูลแบบรายบุคคลและกลุ่มอย่างเหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งภาคประชาชนได้อย่างเหมาะสม (PMQA,NPM,NPG)

4.2 มีบูรณาการผลการสำรวจความพึงพอใจรวมกับฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน มาแก้ไขปัญหาปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้น และนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ

4.3 มีการสร้างเป็นนวัตกรรมจากภารกิจขององค์การ ที่สามารถส่งมอบสิ่งค่าบริการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล เฉพาะกลุ่มเข้าถึงได้ โดยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนที่สำคัญ จาก การปรับปรุงผลผลิต การบริการ ให้บริหารอย่างต่อเนื่อง สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

4.4 องค์การมีการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในระยะยาว มีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพัน โดยมีการสื่อสาร การรับฟังเสียง รับฟังข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงข้อร้องเรียนต่างๆ เพื่อสร้างความไว้วางใจและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า (Miller, 2001 ; Linder & Brooks, 2004 ; Lawler III,2005 ;Buytendijk, 2006) (PMQA 4.0)

ทั้งนี้การประเมินความพึงพอใจ และปรับปรุงคุณภาพส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูง เป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงกับองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbeche (2005); Linder & brook (2004); Lawler III,(2005) พบว่า ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับวัตถุประสงค์ขององค์การในการมุ่งเน้นลูกค้า และพนักงานในองค์การส่วนใหญ่คืออยู่เสมอลงถึงการมุ่งเน้นลูกค้า และจะต้องให้บริการต่อลูกค้าอย่างดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Mouzas (2006) พบว่า การบริการต่อผู้รับบริการเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance) ซึ่งวัดจาก ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความทันเวลา และสภาพแวดล้อมที่ทำงาน (work place environment) ประสิทธิภาพวัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Asmild et al., 2007) ประสิทธิภาพวัดจาก การพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากร ซึ่งผลผลิตจะต้องได้มากกว่าการใช้ทรัพยากรที่ใช้ไปเพื่อการผลิตหรือบริการ ส่วนความทันเวลาวัดได้จากการทำงานหรือส่งมอบให้ทันกับความต้องการของผู้รับบริการ

**5. มุ่งเน้นการเรียนรู้** คือ การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ โดยมีการจัดการความรู้ในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาจัดการข้อมูล เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูล เพื่อปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง นำไปข้อมูลและความรู้ไปสร้าง นวัตกรรมส่งมอบไปยังผู้รับบริการแบบเชิงรุก ส่งผลให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ (สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbeche (2005) Linder และ Brooks (2005) Jupp, & Younger (2004), Miller (2001), Blanchard (2010),Buytendijk (2006).De Waal (2012), Kaplan & Norton (2001), Bhalla et al. (2011), Jamrog J,et al,. (2008), Schermerhorn , Hunt, & Osborn (2007), Lawler III,(2005) ,นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) เสน่ห์

จู้ยโตะ (2557), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551), Mische (2001) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA))

5.1 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกับทีม และมีระบบการจัดการความรู้ในองค์กร โดยต้องมีการวิเคราะห์หาคำว่าความรู้ที่จำเป็นขององค์กร นำมาจัดเก็บ แบ่งปัน สื่อสารและถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ คิด ริเริ่ม สร้างนวัตกรรม นำความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Miller, 2001 ; Holbeche,2005 ; Lawler III,(2005); Buytendijk, 2006; Mische,2001)

5.2 มีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดการข้อมูล อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้อมูลต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ และทันสมัย บุคลากรสามารถ นำไปประยุกต์ใช้จัดทำรายงานเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อใช้เพื่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย และประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอและจัดทำในรูปแบบที่เข้าใจง่าย (Schermerhorn , Hunt, & Osborn, 2007)

5.3 มีการวิเคราะห์ผลข้อมูล และตัววัดผลในทุกระดับขององค์กรแล้วนำมาศึกษาหา สาเหตุของปัญหา มีการแก้ไขปัญหาตั้งแต่ระดับกระบวนการทำงานในองค์กร แก้ไขปัญหาเชิง นโยบายได้ทันการณ์ และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

5.4 ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากหน่วยงานภายในและ ภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศมาสร้างเป็นนวัตกรรม หรือแก้ไขปัญหา หาวิธีการปฏิบัติที่ ดีสู่การเป็นทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) หรือมาตรฐานใหม่ในงานมาถ่ายทอด ขยายผลสู่ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งสร้างประโยชน์กับประชาชน

5.5 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็ม รูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้ โดยองค์กรนำเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มีการ พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น และมีแผนและระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการทำงานที่ครอบคลุมภารกิจหลักขององค์กร

อาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย ต้องมีการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นไปตามหลักของพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยในมาตรา 11 ที่ กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดให้มีการจัดการความรู้ของส่วนราชการเพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1994) และ Marquardt (2011) รวมทั้ง จากการศึกษาของ Jin-Feng, Ming-Yan, Li-Jie., & Jun-Ju (2017:298) พบว่า การแบ่งปันความรู้ที่ ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้องค์กรบริหาร จัดการไปสู่เป้าหมายและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างผลกำไรต่อองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่พบว่าการจัดการความรู้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ

สำหรับแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาเคลื่อนย้ายความรู้ ไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม เช่น การนำวิธีใหม่ ๆ มาใช้ นำไปสู่ผลการดำเนินงาน ที่ดีขึ้นขององค์การ จากงานวิจัยของ Kim & Lee, 2013 พบว่าการอุทิศความรู้ (Knowledge Donating) และการสะสมความรู้ (Knowledge Collecting) ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมบริการของพนักงาน สอดคล้องกับศึกษาของ Hu, et al., (2009) พบว่าการแบ่งปันความรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม บริการ ทั้งนี้การที่องค์การจะมีผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมที่สูงจะต้องพัฒนาด้านการแบ่งปันความรู้และวัฒนธรรมของกลุ่มเป็นลำดับแรก และ Law and Ngai (2008) พบว่าพฤติกรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์การ และผลการดำเนินการขององค์การ และการแบ่งปันความรู้ยังส่งผลต่อคุณภาพของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานอีกด้วย

**6. การมุ่งเน้นกระบวนการ** คือ องค์การมีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงาน เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบและกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การใหม่ ความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่จำเป็นและนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ (สอดคล้องกับแนวคิดของ Jupp & Younger (2004), Holbeche (2005), Linder & Brooks (2005), Miller (2001), Blanchard, (2010) ,Buytendijk (2006), De Waal (2012), Bhalla et al. (2011), Jamrog, et al.(2008), Schermerhorn , Hunt, & Osborn (2007), Lawler III,(2005), นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2551), เสน่ห์ จุ้ยโต (2557), ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) , Mische (2001) บริษัท ปตท. จำกัด และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (PMQA4.0) )

6.1 มีการปรับปรุงระบบงานใหม่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ โดยองค์การมีการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น งานเลื่อนไหล มีการนำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการกระบวนการและติดตามรายงานผลได้อย่างรวดเร็ว สามารถวิเคราะห์แก้ไขหรือมีการใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarking) กับผลการดำเนินงานเพื่อออกแบบกระบวนการทำงานให้ตอบสนองบูรณาการสู่ความเป็นเลิศ สามารถส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการทำงาน และการบริการโดยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (TQM) ตามวงจรปรับปรุงคุณภาพ (PDCA) เพื่อสร้างนวัตกรรมการผลิต และนวัตกรรมกระบวนการ ส่งมอบบริการให้ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกให้ได้รับความพึงพอใจ สู่ผลลัพธ์ให้เกิดประโยชน์กับประชาชน และทุกภาคส่วน

6.3 นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการลดต้นทุน ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งประชาชน โดยมีข้อมูลการเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เพื่อนำมาปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน เพิ่มคุณภาพและสร้างมาตรฐานของงาน (PMQA4.0)

6.4 มุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร มีการประสานงานและบูรณาการของกระบวนการต่างๆ กับทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างนวัตกรรมจากการดำเนินงาน และสร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ประชาชน บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติและส่งผลต่อ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม เกิดผลลัพธ์ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ดังนั้น องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการปรับกระบวนการทำงานทันกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และ คู่แข่งขัน เป็นต้น Holbeche, (2005) และสอดคล้องกับ แนวคิดของ Kotter & Heskett (1992) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ (High performance culture) พบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการปรับตัวแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียทั้งจากภายในและภายนอก (Involvement) ส่งผลต่อการดำเนินงาน และการเติบโตขององค์กร

**7. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ** คือ มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว โดยเป็นการร่วมมือระหว่างรัฐด้วยกันเอง การร่วมมือระหว่างภาคเอกชน และการร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน รวมทั้งภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ (สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbeche (2005), Linder & Brooks (2005), Miller (2001), De Waal (2012), Lawler III, (2005) เสน่ห์ จุ้ยโต (2557), Mische (2001) บริษัท ปตท. จำกัด และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA4.0), Prahalad (1989) แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) แนวคิดการจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ (NPG))

7.1 มีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงานร่วมกันกับเครือข่าย เพื่อสร้างศักยภาพในการทำงานร่วมกัน ได้รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับพื้นที่เฉพาะ ทำให้งานตอบสนองความต้องการผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียได้ดีในระยะยาว

7.2 มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเชื่อมโยงสื่อสารระหว่างเครือข่าย เพื่อสร้างความสม่ำเสมอในการให้ข้อมูลข่าวสาร ติดตามประเมินความก้าวหน้า และหาวิธีการปรับตัวกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงร่วมกันกับเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว

7.3 มีการวางแผนกำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย เพื่อประสานความร่วมมือสร้างคุณค่าการทำงานและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7.4 องค์กรมีการทำงานข้ามสายงานเพื่อทำงานร่วมกับเครือข่าย มีการกำหนดพันธกิจในการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์สุขแก่สังคม แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

สำหรับแนวคิดด้านเครือข่าย (networking concept) มีพัฒนาการจากพื้นฐานทาง ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (sociology) คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) (Zukin &



Dimaggio,1990) Schuler (1996:9) กล่าวว่าเครือข่าย คือ สายใยของความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีพลังความยึดโยง(cohesive)และมีการสนับสนุนกัน และ Starkey, P. (1997:11-14) ให้ความหมายว่า“เครือข่าย”หมายถึงกลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน และยังคงมีอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory) ของ Pfeffer (1982) ที่เห็นว่าทรัพยากรมีจำกัด การจัดองค์การให้ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยองค์การต้องพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายโดยมองความพร้อมขององค์การ Maria & Jan-Ake (1997) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์การที่แสดงถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรม ความคล้อยคลึงของทรัพยากร การประสานงาน และรูปแบบโครงสร้างที่มีอยู่เดิม ซึ่งการควบคุม ดังกล่าวนั้นส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย งานวิจัยของ Thomas & Hans (2003) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถด้านเครือข่ายคือรูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึงความอิสระในการ ทำงานของบุคลากรที่เปิดใจยอมรับแหล่งความรู้จากภายนอกและงานวิจัยของ Zacca, Dayan,& Ahrens (2015) ที่สรุปว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบของการสร้างความสามารถด้านเครือข่ายซึ่ง ต้องมีความเชื่อมโยงและประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประสานงานกันระหว่าง ภายในและภายนอกองค์การ

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

การพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ผลงานวิจัยที่มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจแนวคิด ทฤษฎีด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

### 5.1 ความหมายการพัฒนายุทธศาสตร์

#### 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

การพัฒนาตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556:827) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าหรือเป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เจริญขึ้นยิ่งขึ้น หรือเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาเป็น กระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการ วางแผนไว้แล้ว ที่เป็นการทำลักษณะเดิมให้เปลี่ยนไปโดยมุ่งหมายว่า ลักษณะใหม่ที่เข้ามาแทนที่นั้น จะดีกว่าเก่า สำหรับการพัฒนาในปัจจุบันจะหมายถึงการทำให้เจริญในด้านวัตถุ เช่น ถนนหนทาง อาคารบ้านเรือน ดันชีวิัตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2555: 174-177) กล่าวว่า การพัฒนาแบ่งได้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของสังคม ไปสู่สภาพที่มี คุณค่ามากกว่าหรือดีกว่า หากมองในด้านของการพัฒนาเศรษฐกิจ ก็เป็นเพียงด้านหนึ่งของการ เปลี่ยนแปลงทั้งหมดของสังคมแต่ัวัดผลได้อย่างชัดเจน

2. การพัฒนา หมายถึง การยกระดับความเป็นอิสระของระบบปัจเจกบุคคลที่จะใช้ดุลพินิจในการเลือกทางเพื่อเลือกหลาย ๆ ทาง โดยไม่ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลหรือผลกระทบของสภาพแวดล้อม การพัฒนาจะรวมถึงความสามารถของระบบและปัจเจกบุคคลที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การปรับตัวให้เข้ากันและควบคุมสภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนา

3. การพัฒนา หมายถึง กระบวนการสำคัญหลายมิติของโครงสร้างทางสังคมทัศนคติของคนทั่วไป สถาบันแห่งชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อขจัดความยากจนและลดความไม่เสมอภาคทางให้น้อยลง

4. การพัฒนา ในระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การเพิ่มขึ้นของทักษะและความสามารถ การมีความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมตนเอง การรับผิดชอบและความอยู่ดีกินดีเป็นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

สรุปได้ว่าการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในตัวบุคคลคือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จ สำหรับตัวนำการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนามักเป็นผู้นำทางการเมืองเพราะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง มีอำนาจ หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ที่จะสร้างเป็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเจริญโครงสร้างสังคมและเศรษฐกิจที่เจริญก้าวหน้า

### 5.1.2 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556:958) ได้ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับ การรบ เช่น ยุทธศาสตร์ หมายถึง (1) วิชาการรบที่มีความสำคัญต่อการรบ (2) วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ โดยภาษาอังกฤษใช้คำเดียวกัน คือ Strategy ยุทธศาสตร์ในระยะเริ่มต้นถูกนำมาใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ (Heuser,2010) มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกคือ Strategia แปลว่า "การเป็นนายทัพ" คำว่ายุทธศาสตร์นิยมใช้ในภาครัฐ มากกว่าคำว่า "กลยุทธ์" เนื่องจากยุทธศาสตร์มีความหมายเชิงกว้างและเป็นการมองภาพรวมมากกว่าคำว่า "กลยุทธ์" ที่มีความหมายเป็นการบรรลุเป้าหมายซึ่งมีความหมายเชิงแคบกว่ายุทธศาสตร์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2549 : 3)

ในทางประวัติศาสตร์แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ ถือกันว่าตำราพิชัยสงครามของซุนวุนักยุทธศาสตร์ชาวจีนเมื่อประมาณ 2,400 ปีมาแล้ว มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุด โดยฉบับภาษาอังกฤษชื่อว่า The Art of War สำหรับการบริหารทั่วไปและการบริหารธุรกิจ ความสนใจในการใช้กลยุทธ์เพื่อวางแผนธุรกิจเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1950 เมื่อมูลนิธิฟอร์ด ภายใต้การนำของ Robert McNamara อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริกาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ วิจัยเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางทหาร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหาร (ปกรณัม ปริยากร. 2547 : 52-53)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ ยุทธศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาไปสู่สิ่งที่ต้องการอย่างเป็นระบบ และเป็นทางเลือกที่ไม่

จำเป็นต้องมีรูปแบบที่แน่นอน เนื่องจากจะต้องมีการปรับตามสภาวะการณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การที่ได้วางแผนไว้ (วิเชียร วิทยอดม, 2553: 8) เป็นการวางแผนกำหนดการดำเนินงานกว้าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556: 48) ยุทธศาสตร์เป็นศิลป์และศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ชรัติ อุณัสมฤทธิ 2550 : 102) และลดผลกระทบของความเสียหายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (นงนุช ไพบุลย์รัตนานนท์, 2557: 137) เป็นทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน (Paul,1983: 57) เป็นแผนแม่บทที่ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานในระยะยาว โดยเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน (Schermerhorn, 2002:203) เป็นการดำเนินการสู่เป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Coulter,2005: 5)

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในงานวิจัยนี้ยุทธศาสตร์มีความหมายกว้างกว่ากลยุทธ์ โดยกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ เป็นแผนย่อยของยุทธศาสตร์ ดังนั้นความหมายของการพัฒนายุทธศาสตร์ (Development strategy) หมายถึง แผนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการที่ดี สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นธรรม

## 5.2 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์สามารถบรรลุเป้าหมาย (Certo & Peter, 1991: 17) ส่วน Pitts & Lei (2006: 8) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นแนวความคิดแผนที่สนับสนุนด้านศักยภาพขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน และกลยุทธ์ยังเป็นการออกแบบให้องค์การได้เปรียบคู่แข่ง สอดคล้องกับ Abraham (2006: 7) ว่ากลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้้องค์การแข่งขันได้อย่างแท้จริง Porter. (1990:61-78) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่าง ซึ่งมีความแตกต่างอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าจากส่วนผสมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แก่ลูกค้า

Gamble, Strickland, & hompson (2007: 121) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าเป็นแผนปฏิบัติการที่ผู้บริหารนำมาเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาระผูกพันที่ผู้บริหารต้องมีการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Hill & Jones (2004 : 3) กลยุทธ์เป็นการกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วน David (2007: 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง วัตถุประสงค์ระยะยาวที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ และกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่เพื่อเพิ่มสินค้าให้หลากหลาย การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเข้าร่วมกิจการ ส่วนแนวคิดของ (Mintzberg,1994) ซึ่งได้สะท้อนหลักของกลยุทธ์ออกอย่างชัดเจนด้วยหลัก 5Ps (ปกรณัม ปรียากร, 2547 : 49-51) ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy as a Plan) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางของแผนงาน การดำเนินงานในอนาคต ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันเป็นการวางกรอบและทิศทางการบริหารไว้อย่างชัดเจน (Hitt, Black, & Poter, 2005)

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผน หรือ รูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) ตามความหมายนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละเวลานั้นคือ ในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงหรือเชื่อมโยงกับแผนงานและบทบาทในอดีต ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตักผลึกจนมีความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่าง ๆ ใช้แสดงเพื่ออธิบายแนวทาง ทิศทาง วิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Olsen, 2007)

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) ตามความหมายนี้ กลยุทธ์คือการกำหนดความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขันสินค้าหรือกิจกรรมที่เสน่อออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละประเภท (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2542; Gopinath, & Siciliano (2013: 7-8)

4. กลยุทธ์ คือ ทศนภาพ (Strategy is a perspective = P4) ตามความหมายนี้เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร นั่นคือ ทศนภาพ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (ปกรณ ปรียากร. 2547 : 49-51)

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy =P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน หรือกลวิธีในการเดินหมากเดินเกมส์เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ในการขับเคลื่อนทิศทางองค์กรไปในทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Goodstein, Noaln, & Pfeiffer, 1996: 4; อวยชัย วัฒนา 2554 : 22)

สรุป กลยุทธ์ หมายถึงการกำหนดวิธีการ รูปแบบ แผนการ แนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว ซึ่งกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และ ภัยคุกคาม (Threat) และเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ด้านของโครงสร้างภายใน ระบบบุคลากร ระบบการเงิน วัฒนธรรมธุรกิจ การสื่อสาร และอื่น ๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ของธุรกิจ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ 2542:4-6 ; David, 2007: 13;สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

### 5.3 ความสำคัญของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม รูปแบบการจัดการจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาในรูปแบบการจัดการเชิงบริหารที่บิดาตามการส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจได้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, 2548: 79) ผู้บริหารองค์กรยุคใหม่สร้างผลสำเร็จในการประกอบ

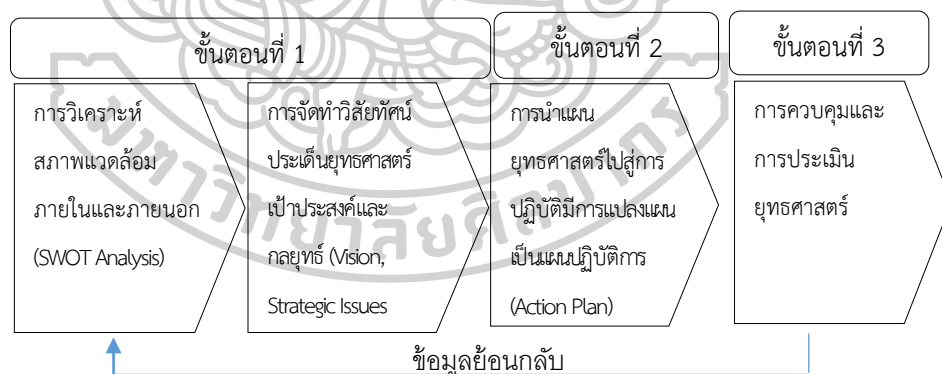
ธุรกิจสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนในการ ผลักดันให้องค์การไปตามทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539: 12)

#### 5.4 ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาตัวอย่างของยุทธศาสตร์ในทางธุรกิจและการทำสงคราม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารจัดการทางการศึกษา จะพบว่า Mintzberg & Quinn (1996 : 6 – 10) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่ดีมีประสิทธิภาพไว้ว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความชัดเจนและมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน
2. มีลักษณะของความคิดริเริ่ม
3. สอดคล้องตรงประเด็นกับสิ่งที่องค์การต้องการ
4. ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้เมื่อมีความจำเป็น
5. สามารถประสานงานและอาศัยภาวะผู้นำในการดำเนินการ
6. เป็นสิ่งที่ทำให้ประหลาดใจ น่าสนใจ
7. แสดงถึงความมั่นคง ปลอดภัยขององค์การในทุกด้าน

5.5 การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและการประเมินยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (David, 2007,5-6) ได้แก่ (ปรากฏดังภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 ภาพกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา: David (2007) Strategic management (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentic-Hall:5-6

8.5.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนในการวางแผนที่สำคัญที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์การ กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันโดยมีขั้นตอนในกระบวนการนี้ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ หรือ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือทางการบริหารชนิดหนึ่งที่ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดย Albert S. Humphrey นักวิชาการชาวอเมริกัน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์การแห่งมหาวิทยาลัย Stanford ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1960 -1970 (จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ ,2553 : 21) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก (สมชัย ศรีสุทธิยากร 2552, : 18-20) เพราะการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงข้อสำคัญบางประการที่เป็นทั้งส่วนของการสนับสนุนและส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการขององค์การที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ซึ่ง SWOT มาจากประเด็นปัจจัยที่ต้องทำการวิเคราะห์ในแต่ละด้านประกอบด้วย (1) โอกาส (Opportunities) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้อาจส่งผลดีต่อ องค์การในด้านการดำเนินงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ (2) ภัยคุกคาม (Threat) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้และส่งผลเสียทำให้้องค์การเกิดความลำบากในการบรรลุวัตถุประสงค์ (3) จุดแข็ง (Strengths) เป็นปัจจัยด้านดีที่้องค์การสามารถ กำหนดหรือควบคุมได้และมักเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ และ (4) จุดอ่อน (Weakness) เป็นปัจจัยด้านร้ายต่อองค์การ อันมีผลกระทบต่อสมรรถนะองค์การที่ลดทอนศักยภาพ การแข่งขันในการดำเนินธุรกิจขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อ้องค์การจะได้รู้จักตนเองและ รู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานซึ่งการวิเคราะห์นี้ จะช่วยให้ผู้บริหาร้องค์การทราบถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลงที่้องค์การต้องเผชิญ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ และหาทางลดหรือหลีกเลี่ยงภัย คุกคามที่จะเกิดขึ้นกับ้องค์การต่อการนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการ ดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Wheelen & Hunger, 2010 : 73) ทั้งนี้ การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมมี 2 ส่วน ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประเมินโอกาสและภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environments analysis) หมายถึง การรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ้องค์การในลักษณะที่ ไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง (Hoy & Miskel, 1991: 56) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบและเป็นแรงผลักดันต่อการบรรลุผลสำเร็จของ้องค์การ ซึ่ง Robbins (1990: 206) ได้ กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปนั้น เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อ้องค์การ แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้นกับ้องค์การได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Barney & Griffin (1992) ได้กล่าวไว้ว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเงื่อนไขกว้าง ๆ หรือแนวโน้มทั่วไป ที่ไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อ้องค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม แนวโน้มเศรษฐกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or task environment) หมายถึงสภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การในระดับสูง เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้รับบริการ องค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย เป็นต้น

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะใช้การวิเคราะห์ที่เรียกว่า “PEST Analysis” ของ Wheelen & Hunger (2010:11) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านเทคโนโลยี ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อกิจกรรมและประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและใช้ได้ง่ายในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะไปสู่การระบุถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญในระดับมหภาคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ (ปกรณัม ปรียากร, 2547: 100 – 101)

ทั้งนี้ กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PEST Analysis จะมีส่วนประกอบหรือปัจจัยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

(1) P-Political, Legal Factors คือ ปัจจัยทางการเมือง ได้แก่ เสถียรภาพของรัฐบาลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ระบบราชการ ระดับการทุจริตคอร์ปชั่น นโยบายรัฐบาล กฎระเบียบของรัฐบาลและข้อตกลงทางกฎหมาย เช่น กฎหมายว่าด้วยการเลือกปฏิบัติ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร กฎหมายว่าด้วยการจ้างงาน กฎหมายว่าด้วยสุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายคุ้มครองข้อมูล และกฎหมายว่าด้วยควบคุมการเกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม

(2) E-Economic Factors คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน แนวโน้มการว่างงาน ค่าใช้จ่ายแรงงาน ขั้นตอนของวงจรธุรกิจ การปล่อยสินเชื่อได้อย่างต่อเนื่อง กระแสการค้าและรูปแบบการค้า ระดับของรายได้หลังจากหักภาษีแล้ว ของผู้บริโภค นโยบายการเงิน นโยบายการคลัง ความผันผวนของราคาสินค้า แนวโน้มการลงทุนในตลาดเงิน ตลาดทุน สภาพอากาศและการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศในท้องถิ่น

(3) S-Socio-Cultural Factors คือ ปัจจัยทางสังคม/วัฒนธรรม ได้แก่ จิตสำนึกด้านสุขภาพ ระดับการศึกษา ทักษะคนที่มีต่อการทำงาน อาชีพและการเกษียณอายุ ทักษะคนที่มีต่อการบริโภคสินค้า และการรับบริการ ทักษะคนที่มีต่อการออมและการลงทุน รูปแบบการใช้ชีวิต พฤติกรรมการบริโภค ศาสนาและความเชื่อ ทักษะคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม “สีเขียว” หรือผลิตภัณฑ์ของระบบนิเวศ ทักษะคน การสนับสนุนด้านพลังงานทดแทน การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร โครงสร้างประชากร การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อัตราการการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนประชากร อัตราการอพยพย้ายถิ่นฐาน ขนาดและโครงสร้างของครอบครัว ชนชั้นทางสังคม

(4) T-Technology Factors คือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้แก่ ระดับโครงสร้างพื้นฐาน อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา แรงจูงใจด้านเทคโนโลยีกฎหมายเกี่ยวกับเทคโนโลยีระดับเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการ

โครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสาร การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด และโครงสร้างพื้นฐานและการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต

1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์การที่สามารถควบคุมปัจจัยได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า (ริงสรค์ อินทร์จันทร์, 2552: 40) โดยมีเป้าหมายในการประเมินผลจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) เพื่อนำมาสู่การแก้ปัญหาขององค์การ ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันนำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Key Successes Factors) (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2556)

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ได้รับการยอมรับวิธีหนึ่งได้แก่ McKinsey 7s Framework โดยแนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips ซึ่งแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การจะสัมพันธ์กับปัจจัยกับองค์ประกอบต่าง ๆ 7 ปัจจัยที่อยู่ภายในองค์การ ได้แก่ Structure (โครงสร้างองค์การ) Strategy (กลยุทธ์องค์การ) Systems (ระบบ) Style (รูปแบบ) Staffs (บุคลากร) Skills (ทักษะ) และ Shared Values (ค่านิยมร่วม) (Miller & Dess, 1993:553-585) ทั้งนี้ ปัจจัย 7 ด้านมีนิยาม ดังนี้

(1) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategies) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์การอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา เป็นต้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน ความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

(2) โครงสร้างองค์การ (Structure) องค์การ คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การจัดองค์การจึงหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) การจัดองค์การจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่



จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์การจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ คือ

- 1) จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- 2) กิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์การ
- 3) ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี การเงิน ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ฯลฯ

(4) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม ทั้งนี้ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์การที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ

(5) ทักษะ (Skills) คือความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของพนักงานองค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งถือเป็นจุดเด่น หรือจุดแข็งที่สำคัญมากขององค์การ

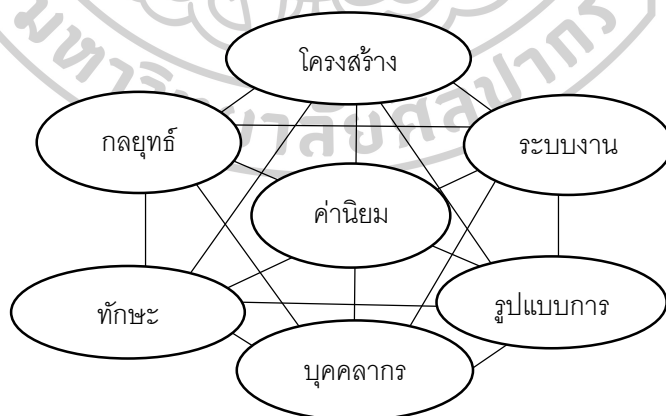
(6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) คือ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่าความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ทั้งนี้แนวโน้มในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ให้อำนาจแก่บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น และมีการติดต่อสื่อสารมากขึ้น

(7) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้น

จะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่นในด้านคุณภาพผลผลิตหรือการบริการ มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาในอเมริกา พบว่า บริษัทที่ดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เช่น 1) การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป 2) การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ 3) การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่ 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ 5) การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง 6) มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวข้องกัน 7) มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาค่อนข้างสั้น

McKinsey 7s Framework ถือเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐ เนื่องจากปัจจัย 7 องค์ประกอบนั้นอยู่ภายในขององค์กร และยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเสมอในการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (ปรากฏดังภาพที่ 5)

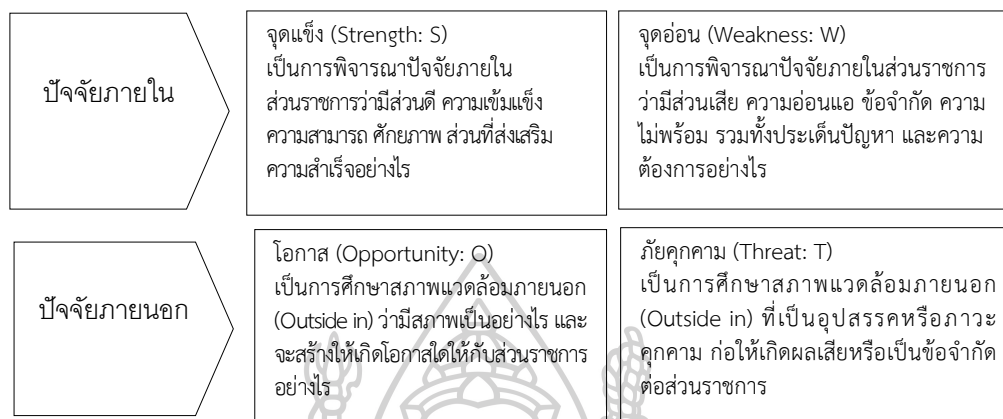


ภาพที่ 5 กรอบแนวคิด McKinsey 7s Framework (McKinsey 7-S Model)

ที่มา: Miller & Dess, (1993). "Assessing Porter's (1980) Model In Terms of Its

Generalizability, Accuracy, and Simplicity," *Journal of Management Studies*. 30,4: 553-585.

1.3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) เพื่อพิจารณาปัจจัยสำคัญที่มีต่อการประเมินโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนที่มีผลกระทบต่อองค์การ (Wheelen & Hunger, 2010: 97-98, 129-131) (ปรากฏดังภาพที่ 6)



ภาพที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ที่มา : Wheelen & Hunger (2010). Essentials of strategic management. (5<sup>th</sup>. ed.). Prentice Hall:11.

1.4) กำหนดทางเลือกแผนทางเลือก โดยใช้เทคนิคการจับคู่ปัจจัยร่วม “TOWS Matrix” ด้วยการนำคู่ระหว่างโอกาสและจุดแข็ง อุปสรรคและโอกาส อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อกำหนดแผนทางเลือกกลยุทธ์ Abraham (2006:97) ,David (2007: 212 – 213) ได้แก่ (ปรากฏดังภาพที่ 7)

(1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Strength Opportunity: SO) คือ สภาวะการณ์ ที่องค์การต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้จุดแข็งภายใน เพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสภายนอก คือ เป้าหมายของการประกอบการในการเปลี่ยนจุดยืนตาราง หากมีจุดอ่อนองค์การจะต้องพยายามต่อสู้ เพื่อเอาชนะให้ได้ ซึ่งจะทำให้เข้มแข็งขึ้น หากเผชิญกับอุปสรรคก็จะต้องรับมือให้ได้เพื่อมุ่งจัดการให้เป็นโอกาสสำหรับองค์การ มุ่งเน้นในการวิเคราะห์จุดแข็ง เพื่อสร้างโอกาสในการเชิงกลยุทธ์

(2) ยุทธศาสตร์การป้องกัน (Strength Threat: ST) คือ ยุทธศาสตร์ที่อยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งขององค์การที่จะจัดการกับอุปสรรคภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มศักยภาพ ก่อนแล้วค่อยลดข้อที่เป็นอุปสรรคภายหลัง ซึ่งองค์การอาจใช้ เทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือ ความเข้มแข็งทางการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคจากคู่แข่ง การใช้จุดแข็งเพื่อป้องกันภัยอันตรายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การสร้างความได้เปรียบจากจุดแข็งและการเผชิญกับอุปสรรคที่มี

(3) ยุทธศาสตร์เชิงตั้งรับแบบแก้ไขสถานการณ์ (Weakness Opportunity : WO) คือ ยุทธศาสตร์ที่พยายามจะลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโดยอาศัย ความสามารถ หรือสมรรถนะจากภายนอก ที่จะช่วยให้บรรลุความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ในโอกาสจาก

สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ เพื่อลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์

(4) ยุทธศาสตร์เชิงถอย (Weakness Threat: WT) คือ ยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายเพื่อลดจุดอ่อนและอุปสรรค การพิจารณาจุดอ่อนและอุปสรรค เพื่อมุ่งหาวิธีการลดความเสี่ยงที่สามารถสร้างโอกาส (Retrenchment Strategy)

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง S-Strength	จุดอ่อน W-Weakness
โอกาส O-Opportunity	กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive - Strategy) S - O การใช้จุดแข็งภายใน และใช้โอกาสภายนอก	กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) W - O การแก้ไขหรือลดจุดอ่อนภายใน และใช้โอกาสภายนอก
ภัยคุกคาม T-Threat	กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยาย เครือข่าย (Diversification Strategy) S - T การแก้ไขหรือลดอุปสรรค ภายนอกและใช้จุดแข็งภายใน	กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) W - T การแก้ไขหรือลดจุดอ่อนภายใน และแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอก

ภาพที่ 7 TOWS Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : Koontz & Weihrich (1990) THE TOWS Matrix for Strategy Formulation Essentials of Management . 5<sup>th</sup> ed., Singapore: McGraw-Hill.

ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) จะทำให้ได้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

1.5) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (The Decision Stage) เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกทางเลือกกลยุทธ์ที่ได้จากขั้นตอนการจับคู่เพื่อตัดสินใจนำกลยุทธ์ทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ (David,2007: 212 – 213)

การประเมินสภาพแวดล้อมด้วยการวิเคราะห์ SWOT สามารถใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมได้ การใช้ TOWS Matrix (TOWS เป็นคำเรียกอีกคำหนึ่งของ SWOT) จะช่วยอธิบายถึงวิธีการในการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาส อุปสรรค ที่องค์การเผชิญอยู่ กับจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำไปสู่ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ด้าน เป็นการดีที่จะใช้การระดมสมองเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่อาจจะไม่ได้คำนึงถึงและยังจะผลักดันให้ผู้บริหารฝ่ายยุทธศาสตร์ได้สร้างสรรควิธีการไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าพอ ๆ กับยุทธศาสตร์การชะลอตัว และยังสามารถนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์การและยุทธศาสตร์

ระดับฝ่ายได้อีกด้วย (Wheelen และ Hunger, 2010) อีกทั้ง TOWS Matrix เป็นประโยชน์มากในการกำหนดทางเลือกที่จะใช้เป็นยุทธศาสตร์ สำหรับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้คำนึงถึง TOWS Matrix สามารถใช้กับหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมด หรือ อาจใช้สำหรับหน่วยงานเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กร อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix เป็นเพียงวิธีการหนึ่งในหลาย ๆ วิธีการที่จะกำหนดเป็นทางเลือก สำหรับสร้างยุทธศาสตร์และนำไปกำหนดทิศทางให้กับองค์กรเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต่อไปได้

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในอนาคต (Vision, Mission) (วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และคณะ, 2548:78) โดยองค์กรจะต้องกำหนดแผนให้เชื่อมโยงกันชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนี้ (ปรากฏดังภาพที่ 8)

2.1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและสถานะที่ส่วนราชการ/จังหวัดต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงเวลาที่กำหนด เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางร่วมกันของคนในส่วนราชการ/จังหวัดที่จะดำเนินการผลักดันให้เกิดขึ้น ในการกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีการประชุมร่วมกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบความคาดหวังของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสีย และให้ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกฝ่ายในการดำเนินการ

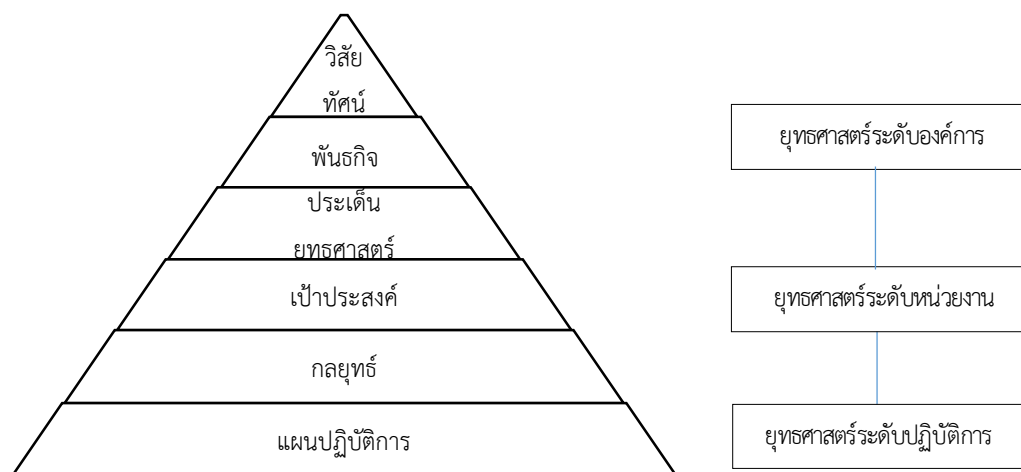
2.2) พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรและขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ซึ่งมีที่มาจากอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ หรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้วิสัยทัศน์และพันธกิจควรต้องมีการพิจารณาทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรตามสถานการณ์ปัจจุบัน

2.3) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะเป็นกับการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน (SWOT Analysis)

2.4) เป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์โดยเขียนเป็นข้อความเพื่อแสดงเป้าหมายความสำเร็จที่องค์กรมุ่งมั่นให้เกิดผล เพื่อแสดงว่าองค์กรได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ เป้าประสงค์ประกอบด้วย 2 ส่วน หลัก ๆ คือ (1) ตัวชี้วัด และ (2) เป้าหมาย

(1) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs) เป็นค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

(2) เป้าหมาย (Target) เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งควรถ่ายทอดจากเป้าหมายระดับชาติ เช่น ระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลหรือหน่วยงานต้นสังกัด และมุ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Self-Improvement)



ภาพที่ 8 แสดงลำดับชั้นของแผนเชื่อมโยงลำดับกลยุทธ์  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549)

3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ผู้บริหารขององค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรที่สุดภายใต้ข้อจำกัดตามสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยแผนยุทธศาสตร์จะต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ (Wheelen & Hunger, 2010) สามารถตอบสนองต่อบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง (สมชาย ภาควิชาบริหาร, 2542) ทั้งนี้ ในแต่ละกลยุทธ์จะต้องระบุแนวทางหรือมาตรการในการดำเนินการไว้ด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นบุคลากรทุกคนต้องทำความเข้าใจและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุผล (สมิตรี สุวรรณ, 2554)

นอกจากนี้ Plunkett et al, (2005) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดการวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจน ซึ่งจะระบุว่าองค์กรจะทำพันธกิจและวัตถุประสงค์ให้สำเร็จผลอย่างไร โดยจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย ภาควิชาบริหาร (2542, : 23-24) ที่ได้มีการกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate Strategy) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความครอบคลุมขอบเขตการทำธุรกิจ ทิศทางขององค์กร รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างทางการเงิน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางที่จะบรรลุทิศทางทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในระดับองค์กร

3) กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ในเชิงของเทคนิคใช้ในในระดับแผนปฏิบัติการ

2.5.2 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็ต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร

กระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล ทั้งนี้ การแปลงแผนยุทธศาสตร์หลักไปสู่แผนการปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์ไปสู่แผนงาน/โครงการแบบบูรณาการ (Strategic Alignment) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมหรือขั้นตอน กำหนดระยะเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น ปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เช่น งบประมาณบุคลากร กระบวนการ สมรรถนะของบุคลากร วัฒนธรรม ค่านิยม ความรู้ ระบบสารสนเทศและระบบการประเมินผล เป็นต้น (David,2007: 212 – 213) (Wheelen & Hunger, 2010)

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดและเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดด้วยเช่นกัน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรที่จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเป็นศิลปะของผู้บริหารในติดต่อสื่อสารโน้มน้าวใจให้บุคลากรทุกระดับร่วมมือปฏิบัติยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และบรรลุผลเป้าหมายที่ได้วางไว้ (Wheelen & Hunger, 2010)

2.5.3 การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) ขั้นตอนนี้จะเป็นการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์ มีผลสะท้อนกลับเพื่อการทบทวน ทำให้เกิดการปรับปรุงแผนพัฒนาจากการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (David, 2007: 212 – 213) (Miller & Dess,1996: 1; Wheelen & Hunger, 2010) (พสุ เดชะรินทร์ 2549, : 10-15) ผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

สรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ David (2007) ได้แก่ 1.การกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางและวางแผนระดับองค์กรในการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมาย 2. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงแผนองค์กรแปลงมาสู่การปฏิบัติ และ 3. การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ว่าในการปฏิบัติจริงสามารถบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและทบทวนแผนการปฏิบัติงานต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาเฉพาะขั้นตอนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ ที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบทฤษฎี PEST Analysis ของ Wheelen & Hunger (2010) สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ 7s ของ Mc Kinsey และจับคู่รายการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเทคนิค TOWS Matrix จากแนวคิดของ (Koontz & Wehrich,1990) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์

ต่อไป อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดด้วยระยะเวลา ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะมีการวิจัยในส่วนของ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานและประเมินผลเพิ่มเติมภายหลังจากการวิจัยครั้งนี้

## 6. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### 6.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ในปี พ.ศ. 2518 สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภาได้ออกกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภาซึ่งได้กำหนดให้มีส่วนราชการสังกัดรัฐสภา คือ สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น โดยได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการรัฐสภามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของรัฐสภาและรักษาความสงบเรียบร้อยในบริเวณรัฐสภามีเลขาธิการรัฐสภาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานรัฐสภา และจะให้มีรองเลขาธิการรัฐสภาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และช่วยเลขาธิการรัฐสภาปฏิบัติราชการด้วยก็ได้

ต่อมาปี พ.ศ. 2534 สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภา ได้มีการปรับปรุงกฎหมายของส่วนราชการในสังกัดรัฐสภา โดยให้คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาพิจารณาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา และข้าราชการฝ่ายรัฐสภาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับข้าราชการประเภทอื่น ๆ และได้นำเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา โดยคณะรัฐมนตรีได้เสนอร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา(ฉบับที่..) พ.ศ.... และร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่..) พ.ศ. .... เข้าสู่การพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งได้ลงมติเห็นชอบให้ประกาศใช้เป็นกฎหมายได้พระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2535 สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. กำหนดให้มีส่วนราชการสังกัดรัฐสภา คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นส่วนราชการเหล่านี้มีฐานะเทียบเท่ากรม และเป็นนิติบุคคล สำหรับส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นหากจะจัดตั้งขึ้นก็ต้องทำเป็นพระราชบัญญัติ

2. ให้โอนอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการของสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา และบรรดาอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการรัฐสภาตลอดจนกิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา มาเป็นของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยให้เลขาธิการรัฐสภา และรองเลขาธิการรัฐสภา ร่วมกันดำเนินการจัดแบ่งและกำหนดสถานที่ทำงาน

3. ด้วยประกาศรัฐสภาแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กำหนดให้ประกาศรัฐสภามีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2535 (ประกาศ เรื่อง รัฐสภาแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา,2535: 40-41)



## 6.2 อำนาจหน้าที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา,2554:6)

### 6.2.1 รับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา

- 1) งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมวุฒิสภา
- 2) งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการมาธิการ

6.2.2 สนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญฯ ของวุฒิสภา

6.2.3 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาดำเนินการงานของสมาชิกวุฒิสภาตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา

6.2.4 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลของนานาอารยประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภา

6.2.5 ประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภา

6.2.6 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

### 6.2.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่วุฒิสภามอบหมาย

## 6.3 โครงสร้างการบริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นหน่วยงานราชการสังกัดรัฐสภา มีฐานะเทียบเท่ากรม และเป็นนิติบุคคล การบริหารงานบุคคลกลางเมืองครุฑของตัวเอง คือ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล บุคลากรในสังกัดสำนักงาน ซึ่งเรียกว่า ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ประกอบด้วย ข้าราชการรัฐสภาสามัญ และข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา,2554:3) จากประกาศรัฐสภาเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แสดงถึงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไว้เป็น 2 ระดับ คือ

**ระดับนโยบาย** ประกอบด้วย ประธานวุฒิสภา รองประธานวุฒิสภา ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้เลขาธิการวุฒิสภานำใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป

**ระดับปฏิบัติ** สามารถจำแนกระดับปฏิบัติได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่

1) นักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย เลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับ รองเลขาธิการวุฒิสภา ทำหน้าที่ช่วยเลขาธิการวุฒิสภา

บริหารราชการในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ปรึกษาซึ่งมีหน้าที่ตามที่เลขาธิการวุฒิสภามอบหมาย โดยให้มีหน้าที่ช่วยเลขาธิการวุฒิสภาในการปฏิบัติราชการในการให้คำปรึกษา เสนอแนะ ติดตามและ ประเมินผลงานของแต่ละสำนัก หรือกลุ่มงาน และผู้อำนวยการสำนัก ทำหน้าที่บริหารราชการใน สำนัก รวมทั้งควบคุมดูแลและกลั่นกรองงานก่อนนำเสนอต่อรองเลขาธิการวุฒิสภา และเลขาธิการ วุฒิสภาต่อไป

2) ผู้ปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน ซึ่งเป็นหัวหน้าทีมในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญในแต่ละกลุ่มงาน ทำหน้าที่ในการควบคุมและกลั่นกรองงาน เบื้องต้นก่อนนำเสนอต่อผู้อำนวยการสำนัก รองเลขาธิการวุฒิสภา และเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป และ ข้าราชการรัฐสภาสามัญที่บรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งต่าง ๆ ตามกรอบอัตรากำลังที่ได้กำหนดไว้ โดย ผู้ปฏิบัติงานหลักมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลและตอบสนองต่อ ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา

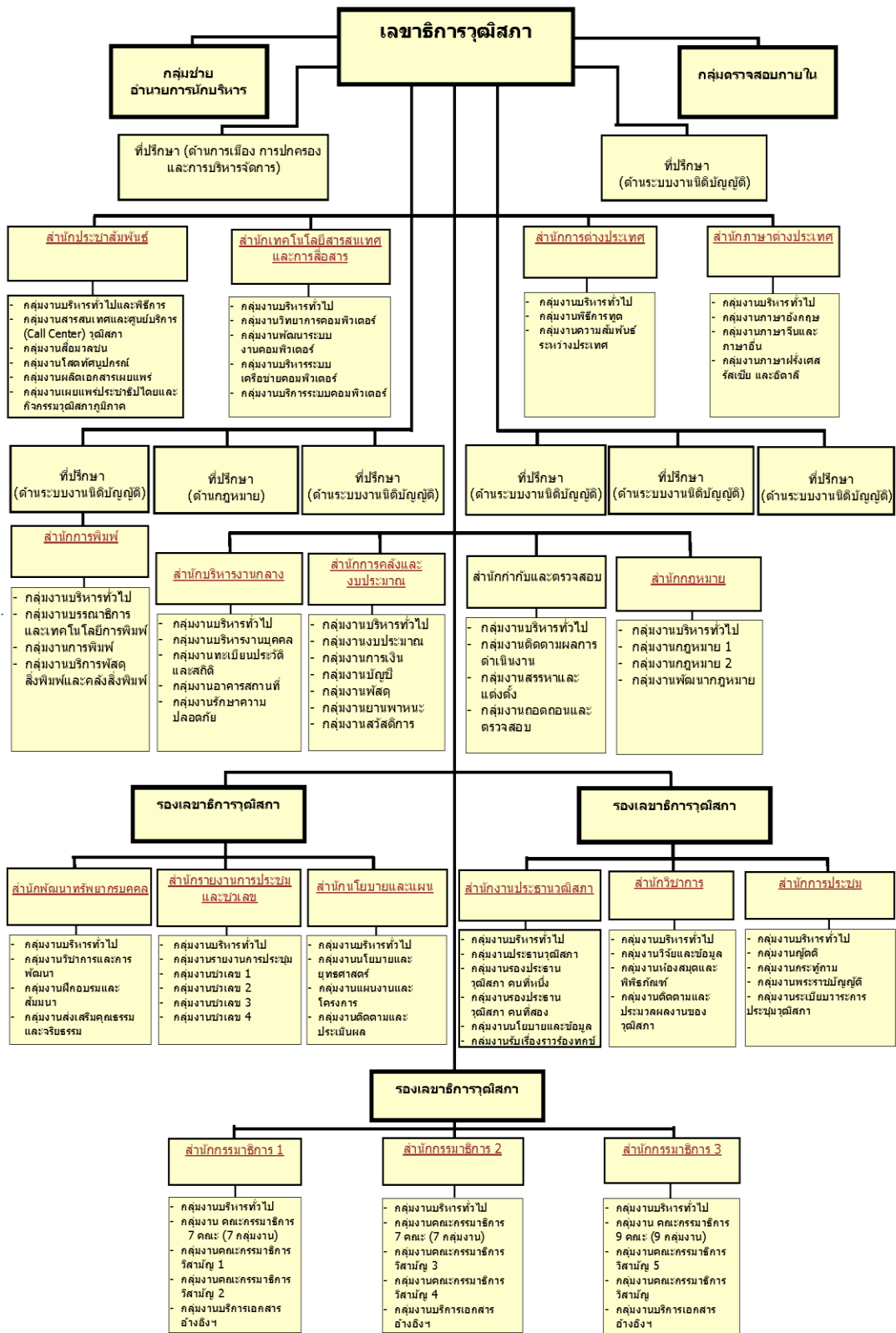
ทั้งนี้ในการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ประกอบด้วย และข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ข้าราชการรัฐสภาสามัญ

สำหรับข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ได้แก่ ผู้ซึ่งรับราชการในตำแหน่งการเมืองของ รัฐสภาโดยได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำ ตำแหน่ง เช่น (1) ที่ปรึกษาประธานรัฐสภา (2) ที่ปรึกษาประธานวุฒิสภา (3) ที่ปรึกษารองประธาน วุฒิสภา (4) โฆษกประธานวุฒิสภา (5) เลขานุการประธานวุฒิสภา และ (6) ผู้ช่วยเลขานุการประธาน วุฒิสภา เป็นต้น ทั้งนี้การแต่งตั้งข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมืองดังกล่าวข้างต้น ประธานรัฐสภา ประธานสภา ผู้แทนราษฎร หรือ ประธานวุฒิสภา แล้วแต่กรณี แต่งตั้งบุคคลซึ่งเห็นสมควรตาม เหตุผล ใน ทางการเมือง และต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติทั่วไปที่จะเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญได้ตาม มาตรา 37 เว้นแต่ ข. (1) และ (2) มาใช้บังคับโดยอนุโลม ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554

ส่วนข้าราชการรัฐสภาสามัญ มี 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) ตำแหน่งประเภทบริหาร 2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ 3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ 4) ตำแหน่งประเภททั่วไป โดยให้ได้รับ เงินเดือนตามตำแหน่งในแต่ละประเภทตามกำหนดไว้ในบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการ รัฐสภา แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ.2554 ในส่วนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีเลขาธิการวุฒิสภาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานวุฒิสภา โดยมีที่ปรึกษาด้านต่าง ๆ และรองเลขาธิการวุฒิสภาจำนวน 6 คน เป็นผู้ช่วยกำกับดูแลการปฏิบัติ ราชการแทน อีกทั้งยังมีกลุ่มงานอิสระ 3 กลุ่มงาน ปฏิบัติงานให้ขึ้นตรงต่อเลขาธิการวุฒิสภา คือ กลุ่มงานที่ปรึกษา กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กลุ่มช่วยผู้อำนวยการนักบริหาร ซึ่งมีการแบ่งส่วน ราชการภายในออกเป็น 18 สำนักมีหน้าที่ครอบคลุมภารกิจและกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของวุฒิสภา เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา โดยมีสำนักที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจการของวุฒิสภาและ คณะกรรมาธิการโดยตรง จำนวน 7 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักการประชุม 2) สำนักรายงานการประชุม และชวเลข 3) สำนักกำกับและตรวจสอบ 4) สำนักกรรมาธิการ 1 5) สำนักกรรมาธิการ 2 6) สำนัก

กรรมาธิการ 7) และสำนักงานประธานวุฒิสภา ส่วนสำนักที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของสำนักงาน และวุฒิสภา จำนวน 6 สำนัก ได้แก่ 8) สำนักวิชาการ 9) สำนักกฎหมาย 10) สำนักภาษา 11) สำนักการต่างประเทศ และ 12) สำนักประชาสัมพันธ์ และ 13) สำนักการพิมพ์ และสำนักที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 5 สำนัก ได้แก่ 14) สำนักบริหารงานกลาง 15) สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 16) สำนักนโยบายและแผน 17) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 18) สำนักการคลังและงบประมาณ ทุกสำนักเป็นส่วนประกอบสำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการส่งมอบบริหารให้กับวุฒิสภา ซึ่งต้องพัฒนาให้สำนักงานมีสมรรถนะสูงขึ้น เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน (ปรากฏดังภาพที่ 9)





ภาพที่ 9 การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบัน  
ที่มา : สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบปิรามิด กล่าวคือ บุคลากรที่อยู่ในระดับนโยบายและระดับผู้บริหารระดับสูงมีน้อยเมื่อเทียบกับระดับผู้ปฏิบัติงานหลัก ประกอบกับมีลักษณะการบริหารแบบลำดับขั้นเช่นเดียวกับโครงสร้างของระบบราชการทั่วไป แม้ว่าจะมีการทำงานเป็นทีมโดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเป็นหัวหน้าทีมในการทำงานเพื่อลดโครงสร้างก็ตาม ทำให้โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภารกิจของวุฒิสภาที่เพิ่มมากขึ้น และปรับไปตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 จึงควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนและรองรับภารกิจต่าง ๆ ของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6.4 ระบบงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

##### 6.4.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 ได้กำหนดให้มี “คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (กร.)” เป็นองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลของรัฐสภา โดยมีหน้าที่ดูแลให้การดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในสังกัดรัฐสภา ซึ่งได้แก่ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งนี้ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา มีหน้าที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ไปจนถึงการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้จำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และบุคลากรที่ปฏิบัติการทุกสำนัก มีจำนวนทั้งสิ้น 1,065 คน (ข้อมูล ณ 1 ตุลาคม 2563 สำนักบริหารงานกลาง, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีภารกิจสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติของประเทศไทย จึงให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร การบริหารจัดการมอบหมายงาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การรักษา บุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับส่วนราชการได้อย่างยาวนานและมีมาสุกผูกพัน องค์กร รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ครบถ้วนและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานที่จะช่วยผลักดันการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจงานที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2564) โดยกำหนดเป็น 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญมีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุขอย่างสมดุล ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดระบบคุณธรรม โปร่งใส ทันทสมัย มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล่องตัว ยืดหยุ่น บุคลากรมีศักยภาพสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของบทบาทและภารกิจของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลโดยมีเป้าหมายให้บุคลากรมีความผาสุก มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร (สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.,2560 :57)

#### **นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา**

การบริหารทรัพยากรบุคคลได้จัดทำเป็นประกาศสำนักงานของเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารงานให้สอดคล้องและเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และแผนการปฏิรูปประเทศและ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2540) รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงได้ประกาศ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา,2562ข)

**1. ด้านการสรรหา** สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยสำนักบริหารงานกลาง ดำเนินการวางแผนอัตรา กำลังคนและแสวงหาบุคลากรตามคุณลักษณะที่กำหนด และเลือกสรรคนดี คนเก่ง เพื่อปฏิบัติภารกิจ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รองรับแผนการปฏิรูปประเทศและ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2540) โดยมีแนวทางการปฏิบัติ คือ จัดทำแผนอัตรากำลัง เพื่อใช้ในการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง ที่รองรับต่อภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เปลี่ยนแปลงไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และกฎหมาย รวมทั้งแผนการปฏิรูปประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2540) มีการจัดทำและดำเนินการตามแผนการสรรหา ข้าราชการรัฐสภาสามัญและ พนักงานราชการรัฐสภาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการสูญเสียกำลังคน มีการรับสมัครคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการ รัฐสภาสามัญและรับสมัครบุคคลเพื่อเลือกสรรเป็นพนักงานราชการรัฐสภา ผ่านทางเว็บไซต์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาและเลือกสรรจากผู้แทนสำนัก กลุ่มงาน เพื่อสรรหา คัดเลือกสรรบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องตามภารกิจ

**2. ด้านการพัฒนา** สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการวางแผน พัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมของข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อเป็น ข้าราชการที่ดี พัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตามบทบัญญัติของ

รัฐธรรมนูญและกฎหมาย รวมทั้ง แผนการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมีแนวทางการปฏิบัติ คือ จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีให้สอดคล้องตามความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในทุกหน่วยงาน ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยการอบรมกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก และจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

**3. ด้านการรักษาไว้** สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยสำนักบริหารงานกลางและพัฒนาศูนย์กลาง สำนักบุคคล ต้องวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมการพัฒนาให้มีความรู้ มีแผนสืบทอด (Succession Plan) ตำแหน่งผู้บริหาร มีแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มีการปรับปรุง ระบบฐานข้อมูลบุคคล มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการรัฐสภาที่มีประสิทธิภาพ และมีการยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อให้เกิดความผูกพัน ต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีแนวทางการปฏิบัติ คือ จัดทำ ดำเนินการ และรายงานผลตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมทั้งเผยแพร่ไว้ทางเว็บไซต์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่งเสริมการพัฒนาให้มีความรู้เพิ่มทักษะใหม่ให้กับบุคลากร มีการปรับปรุงฐานข้อมูลบุคลากรในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (Departmental Personnel Information System : DPIS) ให้เป็นปัจจุบัน มีการจัดกิจกรรมการยกย่องชมเชยบุคลากร อาทิ การคัดเลือกข้าราชการรัฐสภาสามัญผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมดีเด่น และมีการควบคุมให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนด พร้อมทั้งให้การเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นธรรม

**4. ด้านการใช้ประโยชน์** สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกันในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งควบคุม กำกับ ดูแล ให้ปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการปฏิบัติ คือ ให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งควบคุมกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยข้าราชการรัฐสภาสามัญ และประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภาโดยเคร่งครัด มีการแต่งตั้งหรือการเลือกสรรข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นไปด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม และมีการพิจารณาแต่งตั้งหรือเลือกสรรข้าราชการรัฐสภาสามัญให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จะยึดถือความรู้ ความสามารถ และประโยชน์สูงสุดที่ทางราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

#### 6.4.2 ระบบการงบประมาณ

ระบบงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบัน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) และมีการจัดตั้งสำนักงบประมาณของรัฐสภา หน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ศึกษาข้อมูลด้านงบประมาณในเชิงลึก วิเคราะห์และวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการทำหน้าที่ของรัฐสภาในกระบวนการพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายจ่าย รวมทั้งติดตามและควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณของรัฐบาล (สิวภาพร สุขเอียด, 2556:7) ดังนั้น ในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องจัดทำคำขอของงบประมาณ

ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการประเทศ และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ข้างต้น เพื่อให้วุฒิสภามีระบบการจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนการทำหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ

ทั้งนี้ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 141 ที่ต้องการให้เกิดความเป็นอิสระในการจัดสรรงบประมาณขององค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ และตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 141 (2) บัญญัติว่า “การจัดสรรงบประมาณของรัฐจะต้องจัดสรรให้กับ รัฐสภา ศาล องค์กรอิสระ และองค์กรอัยการ อย่างเพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ทั้งนี้หากเห็นว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่สามารถยื่นคำแปรญัตติต่อคณะกรรมการการงบประมาณได้โดยตรง” หลักการเหล่านี้สนับสนุนให้มีการจัดสรรงบประมาณและสร้างความเป็นอิสระให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว สำนักงบประมาณได้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างความเป็นอิสระในการบริหารของฝ่ายนิติบัญญัติอย่างแท้จริง แม้ว่ารัฐสภาจะมีสำนักงบประมาณของรัฐสภา (Thai Parliamentary Budget Office : Thai PBO) เพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันวิเคราะห์งบประมาณของรัฐสภา และจัดสรรงบประมาณเช่นเดียวกับสำนักงบประมาณของฝ่ายบริหาร แต่ในทางปฏิบัติการดำเนินงานของสำนักงบประมาณของรัฐสภาก็ยังดำเนินงานในลักษณะของการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การเงิน การคลัง หรือเสนอความเห็นเกี่ยวกับผลกระทบจากการประกาศใช้กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบการเงินและการคลังของประเทศ เพื่อรองรับและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพิจารณาพิচার่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี แต่ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นสถาบันเพื่อการจัดสรรงบประมาณให้กับฝ่ายนิติบัญญัติได้จริง (สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.,2560. :40)

ในปีสำนักประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้รับจัดงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐ ด้านที่ 6 ด้านการปรับปรุงสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 1,826,164,700 บาท ซึ่งรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณในด้านที่ 6 นี้ไว้ทั้งสิ้น จำนวน 838,422.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.9 ของวงเงินงบประมาณทั้งหมด 3 ล้านล้านบาท (สำนักงบประมาณ, 2561:28-31) ทั้งนี้ งบประมาณด้านการปรับปรุงสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ได้รับจัดสรรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา,2561จ:4)

**1) แผนงานบุคลากรภาครัฐ** (ด้านการปรับปรุงสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ) 1,260,905,600 บาท (อาทิ เงินเดือนของ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ ผู้ปฏิบัติงานประจำตัวของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และสมาชิกสภานิติบัญญัติ เป็นเงิน 885,442,000 และบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 375,463,600 งบรายจ่ายของข้าราชการและพนักงานของสำนักงาน คิดร้อยละ 30 ของงบบุคลากรของสำนักงาน)

**2) แผนงานพื้นฐานด้านการปรับปรุงสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ** 356,983,400 บาท (เป็นงบประมาณที่จัดสรรเพื่อพัฒนาบุคลากร จำนวน 12,003,200 บาท แบ่งออกเป็น 4 รายการ ได้แก่ 1. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร 2,166,700 บาท 2. ค่าใช้จ่ายในการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อในประเทศ ต่างประเทศ และฝึกอบรมต่างประเทศ 2,800,000 และ



3. ค่าใช้จ่ายแลกเปลี่ยนข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับต่างประเทศ 4. ค่าใช้จ่ายในการสัมมนาและฝึกอบรมในส่วนของสำนักงาน 6,036,500 บาท เป็นร้อยละ 3.67)

**3) แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน**  
211,275,700 บาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้แปลงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2560-2564 สู่การปฏิบัติในรูปโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 54 โครงการ และโครงการที่มีลักษณะเป็นงานประจำจำนวน 12 โครงการ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 70,808,800 บาท โดยมีการตั้งค่าของงบประมาณไป 237,009,140 บาท (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา,2561ก:4)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับงบประมาณจัดสรรในรูปแผนงานโครงการเพียง 70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.56 ของงบประมาณ 568,259,100 บาท (ผลรวมของแผนงานพื้นฐานด้านการปรับสมดุล 356,983,400 บาท กับ แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน 211,275,700 บาท ) ซึ่งได้รับจัดสรรมาน้อยมาก

อย่างไรก็ดี หากเพื่อเป็นการบริหารจัดการแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์และงานประจำ และชี้แจงเสนอโครงการที่ให้สำนักงานงบประมาณเห็นความสำคัญ แม้ว่าสำนักงานงบประมาณจะจัดสรรงบให้กับกระทรวงทบวงกรมมากกว่าการจัดสรรให้องค์การอิสระ รวมทั้งองค์การสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณตามหมวด 6 นี้ด้วย ในส่วนของระบบการบริหารงานด้านพัสดุในหลายด้าน ทั้งในเรื่องการจัดซื้อ การจัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่น ๆ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2560

#### 6.4.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในหลายด้าน รวมทั้งปรับปรุงระบบเครือข่ายของสำนักงาน ได้แก่ อินทราเน็ต (Intranet) และระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการในวงงานของวุฒิสภา รวมทั้งได้พยายามพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาศักยภาพของวุฒิสภา โดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทต่างๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี Thailand 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 12) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอาเซียน รวมทั้งนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558-2564) เพื่อร่วมกันจัดทำแผนรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565)

ในการพัฒนาให้องค์การรัฐสภาไปสู่องค์การดิจิทัล สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งทำหน้าที่จัดทำโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและจัดการสารสนเทศของรัฐสภา จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของทั้งสองส่วนราชการ และใช้เป็นกรอบนโยบายและทิศทางในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการภารกิจในกระบวนการนิติบัญญัติร่วมกันของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น Digital Parliament ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร,2563 : 158-159)

วิสัยทัศน์ “รัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรม ข้อมูล ทักษะมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ” ซึ่งประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและบูรณาการฐานข้อมูลมุ่งสู่การเป็น Digital Parliament

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกรัฐสภา และบุคคลในวงงานรัฐสภา มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่าง มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนเพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนา Digital Parliament ให้บรรลุตาม เป้าหมายในการพัฒนา มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งรองรับกับอาคารรัฐสภาใหม่ และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ของกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย และสอดคล้องกับแนวนโยบายของ รัฐสภา ตามภารกิจหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในการทำหน้าที่สนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและเผยแพร่ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ดังนั้น การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม จึงถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรยุค ดิจิทัลในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และอำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงข้อมูลให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา บุคลากร ในวงงานรัฐสภา ประชาชนทั่วไป และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศของรัฐสภาสามารถรองรับการก้าวสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล

แผนปฏิบัติการ ICT ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการสร้างคลังความรู้องค์การ อาทิ ระบบฐานข้อมูลด้านการติดตามและประมวลผลงานของวุฒิสภา ระบบฐานข้อมูลเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลทางวิชาการ ระบบการจัดเก็บเอกสารและสืบค้นข้อมูลด้านการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ข้อมูลด้านบุคลากรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาและคณะกรรมการสามัญประจำวุฒิสภา พ.ศ. 2535-2538 ลงฐานข้อมูลของสำนักงานที่มีการรักษาความปลอดภัย ระบบการจัดเก็บประวัติสมาชิกวุฒิสภาที่มาจากการแต่งตั้ง/เลือกตั้ง (พ.ศ. 2476-ปัจจุบัน) ลงในฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลกับฐานข้อมูลบุคคลของกรมการปกครอง เป็นต้น

#### 6.4.4 แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแผนยุทธศาสตร์จำนวน 4 ฉบับ โดยฉบับแรกได้เริ่มจัดทำและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 - 30 กันยายน 2551 ซึ่งจัดแผนขึ้นเพื่อทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีและติดตามประเมินผล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ โดยมี

วิสัยทัศน์ คือ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา”

ต่อมา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2555) และมีแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 - 2559) มาอย่างต่อเนื่องซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ ได้ประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยใช้หลักการวิเคราะห์ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ทั้งนี้ในช่วงปี 2557 ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 ได้กำหนดให้สภานิติบัญญัติแห่งชาติเพื่อทำหน้าที่สภาผู้แทนราษฎรวุฒิสภา และรัฐสภา โดยมีสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และต่อมาได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเป็นกรอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้เกิดผลในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “องค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริม สนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ” ทั้งนี้ในช่วงปี 2562 แผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 4 ได้มีการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งจะสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องปฏิบัติภารกิจให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภามีบทบาทสำคัญ อาทิ การติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดหน่วยงานของรัฐในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทและแผนการปฏิรูปประเทศ โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ปรับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นแผนแม่บทให้สอดคล้องกับประกาศคณะรัฐมนตรี วันที่ 4 ธันวาคม 2560 เรื่อง ระดับชั้นของแผน โดยกำหนดให้แผนยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนลำดับที่ 1 แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นแผนลำดับที่ 2 ส่วนแผนระดับหน่วยงาน หรือแผนย่อยต่างๆ เป็นแผนลำดับที่ 3 รวมทั้งปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2562 ที่เพิ่มเติมสาระสำคัญให้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ช่วงแรกเป็นระยะ 3 ปีและต่อไปให้กำหนดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานกรอบระยะ 5 ปี ต่อไป

ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. 2562-2565) ให้สอดคล้องกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติสำหรับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเป็นกรอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้เกิดผลในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแผนงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) Thailand 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นโยบายผู้บริหาร นโยบาย

ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ นโยบายคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กฎหมาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ รวมถึงบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “องค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริม สนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ” โดยมีพันธกิจ คือ “ส่งเสริมและสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย” และได้กำหนดประเด็น และแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2562 โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นองค์กรหลักด้านนิติบัญญัติของประเทศที่มีสมรรถนะสูง ในการสนับสนุนภารกิจวุฒิสภาเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” มีพันธกิจ คือ 1) สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจด้านนิติบัญญัติ 2) สนับสนุนภารกิจด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ 3) ยกระดับการพัฒนาทางด้านกฎหมายและงานด้านวิชาการของวุฒิสภา 4) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 5) พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีค่านิยมหลัก คือ สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2562ก: 29-32) ทั้งนี้แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. 2563-2565) ประกอบด้วย 5 ประกอบด้วย 5 เรื่อง ได้แก่

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 1 ยกระดับการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 2 พัฒนางานด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 3 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเชิงรุก และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 4 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 5 พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

สรุปได้ว่า จากความเป็นมา โครงสร้างและระบบงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามแนวคิดการจัดองค์การแบบองค์การขนาดใหญ่ “bureaucracy” ของแมกซ์เวเบอร์ (Weber, M., 1947) ซึ่งเป็นองค์การที่ยึดกฎระเบียบ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนเป็นลายลักษณ์อักษร (written document) ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) ทำงานตามความสามารถ (full working capacity) โดยเป็นการจ้างงานตลอดชีพ และไม่ยึดตัวบุคคล (impartiality) เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักเหตุผล (Rationality) (Robbins, S.P., 1990 :309-310) แต่ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้องค์การสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นองค์การที่ยึดรูปแบบการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Max Weber หรือ เป็นองค์การแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) ต้องตามแนวคิดของ Mintzberg (1979) ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่เมื่อสภาพแวดล้อมเข้ามาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานมากขึ้น มิฉะนั้นองค์การจะต้องยุบเลิกและสลายไป (Merton, 1957)

ในช่วงปี 2535 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการปรับตัวขององค์การครั้งใหญ่ คือ มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน ซึ่งมีจำเป็นจะต้องปรับตัวจากการปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยแยกปรับส่วนราชการจากสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา แยกเป็น 2 ส่วนราชการมีฐานะเทียบเท่ากรม ขึ้นตรงต่อรัฐสภา คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร การจัดตั้งสำนักงานครั้งนี้เพื่อต้องการให้การปฏิบัติงานของฝ่ายนิติบัญญัติมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวได้กับยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสารวิถีชีวิตการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยองค์การในระบบเปิดจะต้องเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิตที่ยืดหยุ่นแบบองค์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552) และต้องปรับตัวเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional Bureaucracy) ตามแนวคิดของ Merton (1958) หรือมีการจัดองค์การเชิงกลยุทธ์ (Kaplan & Norton, 2001) ในการจัดโครงสร้างองค์การ ผู้ที่รับผิดชอบในการออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องมององค์การแบบองค์รวม รวมถึงการมองในระยะยาว และนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เสนอโดย Senge (1994) มาพิจารณาร่วมด้วยแล้ว ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องมีการประเมินองค์การอย่างต่อเนื่อง คอยปรับให้เหมาะสม และดัดแปลง เมื่อมีความจำเป็น รวมถึงการปฏิรูปองค์การ

จากที่กล่าวมาอาจกล่าวได้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งนำมาสู่แนวคิดหรือทฤษฎีที่เน้นการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ที่มีโครงสร้างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์การที่มีความสามารถปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วทันการณ์เพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

ชนิดา ยวบูรณ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาว่า ปตท. มีปัจจัยอะไรที่ทำให้เป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งนักวิชาการที่ปรึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัยที่ทำให้ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา 2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป 3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และ 6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆโดยปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2553) ได้ศึกษาเรื่องการทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์การของประเทศไทย งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเสริมสร้างองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมถึงความเป็นเลิศขององค์การและความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการแสวงหาแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติการกิจบรรลุผลได้ตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ การศึกษานี้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการประเมินปัจจัย HPO ตามแนวทาง HPO SCORES MODEL ที่ประกอบด้วย 7 ประการ และเพิ่มปัจจัยจำเป็นอย่างอื่นหนึ่งองค์ประกอบ รวมเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารแบบเปิด วิสัยทัศน์และค่านิยม คลังความรู้และความสามารถในการจัดการ การเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นประโยชน์ลูกค้า ระบบโครงสร้างการทำงานที่ประสิทธิภาพตอบสนองต่อการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการบริหารทีมงานและปัจจัยสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า องค์การด้านพลังงานมีระดับความรู้การเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงกว่าธุรกิจโทรคมนาคมและสถาบันการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่า เนื่องจากการมุ่งสำรวจทดสอบปัจจัยของการเสริมสร้างองค์การประสิทธิภาพจึงเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่กว้างและหลากหลาย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปหากจะกำหนดขอบเขตควรเลือกเฉพาะองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อสามารถบ่งชี้ปัญหาเป็นรายปัจจัย ทำให้แก้ไขปัญหามีแนวทางพัฒนาองค์การชัดเจนยิ่งขึ้น

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้ศึกษารูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อหาองค์ประกอบและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ Miller, Schermerhorn et.al., Linder & Brooks, Don Crew et.al., Frank Buytendijk, Vivienne Jupp & Mark P. Younger และของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ประกอบกับ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย เกณฑ์รางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้บริหารทรงคุณวุฒิ จัดทำแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและหาความสอดคล้องปรับปรุงและจัดทำเป็นแบบสอบถามสำรวจความเห็นจากกลุ่มตัวอย่างวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 28 แห่ง ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสหสัมพันธ์คาโนนิคัล ทำการตรวจสอบรูปแบบและความเป็นไปได้ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาพบว่า องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ 1) ภาวะผู้นำมี 38 ตัวแปร 2) นวัตกรรมบริหาร 22 ตัวแปร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 11 ตัวแปร 4) การจัดการองค์การมี 11 ตัวแปร 5) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศมี 11 ตัวแปร 6) ระบบธรรมาภิบาล 4 ตัวแปร 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย 3 ตัวแปร รูปแบบความสัมพันธ์ประกอบด้วยชุดตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรม การบริหารการดำเนินงาน ระบบธรรมาภิบาลกับชุดตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การมีพันธมิตรเครือข่าย

ภาคภูมิ ฤกษ์เมฆ (2553) ได้ศึกษาองค์การที่มีสมรรถนะสูงสนององค์การภาครัฐ ตามมุมมองทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ และแนวคิดด้านวัฒนธรรมบูรณาการ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การมาอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ HPO ภาครัฐ ทฤษฎีแรกชี้ให้เห็นการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการ เทคโนโลยีและกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม หัวใจสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงอยู่ที่ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก แนวคิดด้านวัฒนธรรม ชี้ให้เห็นความสำคัญของสมาชิกในองค์การที่มีส่วนในการสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่สามารถและกระตุ้นให้พัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกับพนักงาน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์

เสนห์ จุ้ยโต (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยมีการศึกษาที่สำคัญ คือ 1) เพื่อถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ 2) เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง และ 3) เพื่อถ่ายทอดตัวแบบการบริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง ประชากรการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นายกองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7,853 คน และมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ประสบความสำเร็จ 1 คน นายกเทศมนตรีที่ประสบความสำเร็จ 1 คน และ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จ 1 คน เครื่องมือในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จมีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วมหลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 2) ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ การเป็นองค์การทริปเปิ้ลเอชที่ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1: การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2: การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3: การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) 3) ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลธัญบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูงทั้ง 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่

และตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมมิติใหม่ทริเปิ้ลไฟฟ์โมเดลอยู่ในระดับมาก

ภาวนา กิตติวิมลชัย (2559) ได้ศึกษาคุณลักษณะและแนวทางปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง 2. ศึกษาตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 3. ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง วิธดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งสิ้น 30 แนวคิดซึ่งครอบคลุมแนวคิดคุณลักษณะขององค์กรที่แสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non Profit) และศึกษาแนวปฏิบัติเพื่อนำมากำหนดตัวบ่งชี้โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสำรวจความคิดเห็นและความเหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีผู้วิจัยได้ศึกษากรณีศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐ ผลจากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการมากที่สุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงร้อยละ 80 รองลงมาการจัดการข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 70.33 คุณลักษณะของ HPO ที่เหมาะสมในการพัฒนาอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง การจัดการข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและการออกแบบปรับปรุงกระบวนการ ร้อยละ 100 แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรสมรรถนะสูงเรียงตามลำดับพบว่ามี 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2. ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ด้านการออกแบบองค์กรและการปรับปรุงกระบวนการ 4. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5. ด้านการสร้างนวัตกรรม 6. ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงรวมทุกด้านได้จำนวน 71 ตัวบ่งชี้แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น 1. การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร 2. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 3. การจัดการระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและมีการตรวจสอบความถูกต้อง 4. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ฐานข้อมูลและปรับปรุงฐานข้อมูล 5. การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบ Mobile office และ e-University 6. การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 7. การเทียบเคียงสมรรถนะองค์กร 8. การบริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 9. การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมการทำงานและนิยมนวัตกรรม 10. พัฒนาระบบการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ติเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม (2558) ได้ศึกษาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) พัฒนาการของสำนักงานศาลปกครอง ในช่วงเวลาที่ผ่านมา (2) คุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลในประเทศไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการให้สำนักงานศาลเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและ (3) เทียบเคียงพัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมาและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการ



สำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 17 ท่าน อาทิ ประธานศาลยุติธรรม ศาลปกครอง และศาลรัฐธรรมนูญ และบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเลขาธิการหรือรองเลขาธิการสำนักงานศาล รวมทั้งอาจารย์จากมหาวิทยาลัยในระดับอุดมศึกษา เป็นต้น โดยผลการวิจัยพบว่า พัฒนาการด้านการบริหารของสำนักงานศาลปกครองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยการกำหนดมาตรการรองรับไม่ชัดเจนจึงไม่สามารถส่งผลที่เป็นรูปธรรมได้ ในขณะที่คุณลักษณะร่วมที่พึงมีของสำนักงานศาลฯ ได้ชี้ชัดทั้ง 7 ปัจจัยว่า มุ่งสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง การนำสู่การปฏิบัติต้องชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งเน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม พร้อมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม ความถูกต้อง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงได้

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ได้ศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูงระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 165 โรงเรียน โดยตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 4 คน ได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 660 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์โดยการหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และ (5) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ 2) รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบซึ่งการนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ในขณะที่การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อม ต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

วสันต์ ขวลิตรกุล (2560) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย การศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลายที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง โดยทำการสุ่มทั้งหมด 436 คน นอกจากนี้ยังใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์กับตัวแทนของผู้บริหารในสายงานทรัพยากร บุคคลจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 แห่งโดยกำหนด 2 ท่านจากหนึ่งรัฐวิสาหกิจ และใช้สถิติการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อการวิเคราะห์สมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านของคุณลักษณะ (Personality) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนบุคคล และ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย วัฒนธรรมและ การบริหารจัดการในองค์กร มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เมื่อนำปัจจัยทั้งสามมาทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย เชิงพหุ พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยทั้งสามยังคงมีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดุชนีย์ ยศทอง (2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงและ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชสู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาวิจัยนี้ พบว่าองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทั้งด้านคุณภาพการบริการทางการแพทย์และการพัฒนาบุคลากรพยาบาลอย่างเป็นระบบตั้งแต่ พ.ศ. 2541 และเป็นองค์กรหลักองค์กรหนึ่งในการผลักดันให้โรงพยาบาลศิริราชเป็นสถาบันที่ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคุณภาพสถานบริการพยาบาล โดยมีปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ คือ ผู้นำและบุคลากรพยาบาลมีวัฒนธรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำการพยาบาลที่มีอยู่ตลอดมา 2) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ 3) เป็นโรงพยาบาลในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งมีการผลิตและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง 5) การมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และ 6) การจัดตั้งทีมงานเพื่อตอบสนองความท้าทายและพันธกิจด้านการพัฒนา อย่างไรก็ตาม การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่ายังมีปัญหา อุปสรรคได้แก่ 1) การเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่โครงสร้างมีความซับซ้อนเป็นราชการสูง 2) ความเป็นอิสระขององค์กร 3) การสื่อสารในองค์กรที่ผ่านลำดับชั้นบุคลากรจำนวนมาก 4) การมีผู้ป่วยและญาติเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก 5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ 6) การขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาล และ 7) การไม่มีระบบสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล

โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงนั้น ผลการศึกษาพบว่า นอกจากการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวดแล้ว การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 7.2 งานวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล (2554) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง
- 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูง
- 3) ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูง
- 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูง ของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ คณบดีและผู้อำนวยการ การศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้รับการรับรองสถาบันสูงสุด 5 ปี จำนวน 12 คน ผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 300 คน คณบดีและผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาลจำนวน 13 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ด้านการนำองค์การ 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูง ของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ จัดกลุ่มยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารเชิงระบบได้ 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์การ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การขึ้นนำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์การการเรียนรู้

เขวง วัฒนธีรางกูร (2555) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) คุณภาพการบริหาร 2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง 3) ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การริเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) คุณภาพของบุคลากร ด้วยวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่างคือ สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจำนวน 92 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนครูใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษารวม 10 คน จำนวนทั้งสิ้น 920 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติบรรยาย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและ

วิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค (PNI modified) ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ 2) ยกระดับคุณภาพการบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง 3) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ 5) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รับขวัญ ภูเขา แก้ว (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง และองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 388 โรงเรียน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริการคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริการคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริการองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกระดับคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร

อรุณกมล สุขเอนก (2561) กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการและข้อเสนอแนะ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัย ใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ผลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์และ ศึกษาสภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อจับคู่สำหรับสร้างกลยุทธ์ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนา กลยุทธ์ผลที่ได้นำเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์ด้วยการประชุมเชิงนโยบาย และขั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการและข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารระดับต่างๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวนรวมทั้งสิ้น 32 คน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ 5 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง กลยุทธ์ที่ 2 ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองรับสังคมศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ได้ตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชน คือ BANKING Strategy Model และจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ 14 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

### 7.3 งานวิจัยเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ภัณฑิลา บุญปั้น (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน การรับรู้ภาระงานที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกภายใต้บทบาทสื่อความผูกพันต่องานของข้าราชการระดับ 1-6 สำนักงาน

เลขาธิการวุฒิสภา กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 254 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติความถี่ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และค่าสถิติของโซเบล งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเอื้อต่อการทำงานโดยรวมและรายด้านกับการรับรู้ภาระงาน โดยปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน พบว่า ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานส่งผ่านให้บุคคลเกิดความผูกพันต่องานและส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับการสนับสนุนปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้าในงานที่จะทำให้ตนสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย และเมื่อปัจจัยเอื้อต่อการทำงานสามารถสนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายจริงทำให้ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภารับรู้ว่าคุณภาพตนเองมีความสามารถมีความสำคัญ ส่งผลให้ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเกิดความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้นคืองานนั้นมีความสำคัญ มีความหมาย มีความทุ่มเทพยายามต่อการทำงานนั้น ตลอดจนเพิ่มความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อสำนักงานฯ คิดว่าตนเองได้รับการดูแลที่ดีจากสำนักงานฯ มีความสุขในการทำงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การอยากจะอยู่ในองค์การเพื่อทำงานต่อไปส่งผลให้ความตั้งใจลาออกลดลง ส่วนผลการศึกษาการรับรู้ภาระงานส่งผลทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันต่องานไปยังความตั้งใจลาออก (ผลโดยรวม) พบว่า การรับรู้ภาระงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือการรับรู้ภาระงานเพิ่มขึ้นจะทำให้ความตั้งใจลาออกเพิ่มขึ้นด้วย สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภารับรู้ต่อภาระงานที่รับผิดชอบทั้งงานด้านเอกสาร งานด้านวิชาการในการวิเคราะห์ข้อมูลทางกฎหมาย ตลอดจนงานการให้บริการต่าง ๆ แก่สมาชิกวุฒิสภา บุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาตลอดจนประชาชนนั้นมีมากเกินไปเกินกว่าความสามารถของข้าราชการที่จะทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเมื่อข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภารับรู้ว่าการะงานมีมากจนถึงขนาดต้องใช้ความอดทนและความพยายามอย่างสูงเพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จและอาจทำให้เกิดความเครียด ความเบื่อหน่ายในการทำงานได้ ถ้าหากงานนั้นไม่สามารถทำให้สำเร็จได้เพราะจะคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถพอกับการทำงานนั้น ไม่เหมาะกับการทำงานที่สำนักงานฯ นี้จึงคิดอยากที่จะลาออกไปอยู่กับสำนักงานอื่นในที่สุด ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องสนับสนุนปัจจัยเอื้อต่อการทำงานให้กับข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพราะนอกจากจะเป็นตัวแปรที่ส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดความผูกพันต่องานและองค์การจนไม่ยอมลาออกจากสำนักงานไปยังหน่วยงานอื่น

มานะ ชัยวงศ์โรจน์ (2554) ได้การศึกษาบทบาทการเสนอแนะด้านนิติบัญญัติของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการแสดงบทบาทการเสนอแนะด้านนิติบัญญัติของสำนักงานฯ แก่วุฒิสภา และ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การแก่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคต การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม และการสัมมนา รวมทั้งการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสำนักงานยังมีปัญหาอุปสรรค หลายประการ คือ สำนักงานแสดงการเป็นองค์การระบบปิดอย่างชัดเจน รูปแบบการดำเนินงานโดยทั่วไปของสำนักงานฯ ให้ความสำคัญต่อสมาชิกวุฒิสภาในฐานะ “เจ้านาย” ส่งผลให้ผู้บริหารของสำนักงาน ต้องการความ

ชัดเจนของการให้บริการต่อวุฒิสภา จึงควบคุมปัจจัยเชิงองค์การทั้งหมดด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะเยียบ การดำเนินงานสำนักงานฯ แบบองค์การระบบปิด จึงไม่สามารถรองรับการพิจารณา ร่างกฎหมายของวุฒิสภาได้ ส่วนการวิเคราะห์ทิศทางของสำนักงานฯ พบว่า สำนักงานฯ ได้กำหนดทิศทางออกเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่มุ่งเน้นการสร้าง ความเรียบร้อยของการประชุมของวุฒิสภา อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ยังมีความคลุมเครือ พันธกิจไม่ได้ ระบุแนวทางการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทำให้เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์มีข้อจำกัด ในการส่งเสริมให้สำนักงานฯ บรรลุวิสัยทัศน์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขาดการประสานยุทธศาสตร์ ต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นกรอบการให้บริการ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขาดการดำเนินงานที่ ชัดเจน และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานยังขาดประสิทธิผล โครงสร้างสำนักงานฯ มีการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งจัดแบ่งตามหน้าที่งาน ซึ่งไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถ พัฒนาความสามารถของสำนักงานฯ ส่งผลให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารที่อยู่สูงขึ้นไป บุคลากรไม่มีทักษะความสามารถตามที่คาดหวังรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลักและ หน่วยงานสนับสนุนไม่สามารถพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของการดำเนินงานขององค์การได้ โครงสร้าง องค์การประเภทนี้จึงทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่แยกส่วนกัน ผู้อำนวยการจึงมีแนวโน้ม มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน “ประจำ” มากยิ่งขึ้นขาดการพัฒนาวิธีการทำงานแบบคณะกรรมการข้ามสาย งาน คณะทำงาน และการประชุมที่มีประสิทธิผล สำนักงานฯ ยังขาดความชัดเจนของกลยุทธ์การ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลวิชาการเชิงลึกในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติมี ข้อจำกัด และไม่ได้พิจารณาบริบทของกระบวนการนิติบัญญัติ ทำให้การเลือกใช้ข้อมูลด้านวิชาการเพื่อ ตอบสนองสมาชิกวุฒิสภาอยู่ในวงจำกัด บุคลากรของสำนักงานฯ ก็มีความจำกัด โดยที่แกน สมรรถนะและแผนพัฒนาบุคลากรมีความจำกัดในส่วนการพัฒนาบุคลากร พบว่าไม่ได้พิจารณาถึง ความเชื่อมโยงของการจัดทำแผนพัฒนาฯ กับบทบาทในอนาคต เนื่องจากมุ่งตอบสนองความ ต้องการของบุคลากรภายใน แกนสมรรถนะไม่ได้สนับสนุนการพัฒนาความสามารถหลักของ สำนักงานฯ ส่วนการบริหารจัดการขาดกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นบทบาทในอนาคต แสดงถึง สำนักงานฯ ไม่ได้กำหนดกระบวนการใดใดในการสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติต่อสมาชิกวุฒิสภา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการที่สร้างความยืดหยุ่นขององค์การ อาทิเช่น สายโซ่คุณค่า รวมทั้งการขาดการปรับปรุงกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย สภาพเช่นนี้ส่งผลให้สำนักงานฯ ขาดความสามารถหลักด้านการจัดการความรู้และ การพัฒนารูปแบบบริการใหม่ ตลอดจนความจำกัดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการ ปรับเปลี่ยนแนวคิดของผู้บริหารและบุคลากร รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายใน ดังนั้น ความคาดหวังของวุฒิสภาต่อบทบาทดังกล่าวของสำนักงานฯ จึงมีอุปสรรคหลายประการ

ทั้งนี้การวิจัยตามกรอบการวิเคราะห์ได้ค้นพบประเด็นการบริหารจัดการซึ่งเป็นตัว แปรสำคัญสำหรับการเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและการวิจัยต่อไปในอนาคต ได้แก่ 1. บริบทของ สถานการณ์เชิงนิติบัญญัติ 2. การสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการอย่างบูรณาการ 3. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. จุดมุ่งหมายขององค์การ 5. โครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาความสามารถหลัก 6. ชีตความสามารถด้านองค์ความรู้ของบุคลากรและผู้บริหาร และ 7. กลไกการสร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการ โดยข้อเสนอแนะนั้นได้แสดงรายละเอียดที่เป็นไปตามตัวแปรเหล่านี้ ซึ่งประกอบด้วย

ข้อเสนอแนะด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สภาพที่ควรจะเป็นในอนาคต โดยเสนอแนะให้ องค์การจะสามารถปรับเป็นองค์การเปิดมากขึ้น มียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงแปลงและบริบทการทำงานสนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติ และการเป็นองค์การที่มี ความสามารถหลักด้านการจัดการความรู้

เชษฐา ทองยิ่ง (2558) ได้ศึกษาองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับการ ให้บริการ ทางวิชาการ: ศึกษากรณีตำแหน่งวิทยากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่มีผลต่อการให้บริการทางวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ รัฐสภา ตำแหน่งวิทยากร กลุ่มงานบริการวิชาการ เพื่อนำไปใช้ ในการให้บริการทางวิชาการ ซึ่งต้องสร้างหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรตำแหน่งวิทยากรโดยองค์ ความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับระบบงานนิติ บัญญัติ และความรู้ด้าน กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ ได้แก่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและข้อบังคับการประชุม พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 และ กฎหมาย กฎ ระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์ความรู้ ที่เกิดจากกระบวนการจัดการ ความรู้ ซึ่งจัดทำและรวบรวมเอาไว้ ได้แก่ องค์ความรู้ในการจัดทำ เอกสารประกอบการพิจารณา และองค์ความรู้ในการให้บริการข้อมูลวิชาการ ทักษะ ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ ภาษาอังกฤษ การคำนวณ และการจัดการข้อมูล สมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การ ยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และการดำเนินการเชิงรุก รวมทั้ง สมรรถนะเฉพาะด้านของความเป็นมืออาชีพด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลทางวิชาการอย่างมีอ อาชีพ การให้ความเห็นทางวิชาการอย่างมืออาชีพ การดำเนินงานทางวิชาการให้ทันเวลาและการ ประสานงานทาง วิชาการอย่างมืออาชีพ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎรซึ่งเคยกำกับ ดูแลการปฏิบัติราชการสำนักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วม ในการจัดทำองค์ความรู้และ สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ พบว่า ความรู้ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะของข้าราชการ รัฐสภาตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภากำหนดเป็นสิ่ง สำคัญและจำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงานของวิทยากรกลุ่มงานบริการวิชาการ โดยวิทยากรต้องหมั่น พัฒนาฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเรื่องสมรรถนะเฉพาะด้านของความเป็นมืออาชีพด้านวิชาการที่จำเป็นสำหรับการให้บริการ ทางวิชาการด้วยโดยจะต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปพร้อมกัน เพื่อนำมาซึ่งองค์ความรู้ที่จะ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2559) ได้ศึกษาการประเมินการดำเนินงานของรัฐสภาตาม เกณฑ์และตัวชี้วัดของสหภาพรัฐสภา เป็นการศึกษาวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินรัฐสภาไทยอันนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐสภาไทยตามกรอบ ตัวชี้วัดที่เป็นสากลของสหภาพรัฐสภาระหว่างประเทศ (Inter - Parliamentary Union : IPU) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นตัวแทนประชาชน การตรวจสอบการทำงานของฝ่าย

บริหาร การทำหน้าที่นิติบัญญัติ ความโปร่งใสและการเข้าถึงได้ ความสำนึกรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในนโยบายระหว่างประเทศ จากการศึกษาพบว่า มีข้อเสนอแนะในภาพรวมที่รัฐสภาควรมีมาตรฐานของข้อบังคับด้านการจัดจริยธรรมหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่ชัดเจน มีมาตรฐานที่เป็นสากล มีการเผยแพร่ให้ประชาชนทราบ และบังคับใช้จริง ควรมีการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของสมาชิกรัฐสภาอย่างเป็นระบบ ควรมีการสำรวจความเชื่อมั่นและการประเมินผลการทำงานของรัฐสภาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องพร้อมทั้งมีการเผยแพร่สู่สาธารณะ ส่วนภาคประชาชนก็ควรมีการเสริมสร้างให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจรัฐสภา โดยให้ความรู้ประชาชนด้านข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย ส่งเสริมความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตยอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการดังนี้ 1) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรจัดทำ กรอบ กระบวนการ กลไก และวิธีปฏิบัติในการป้องกัน สอบสวน ลงโทษสมาชิก รัฐสภาเมื่อมีการกระทำผิดหรือเข้าข่ายผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐานสากล รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนและภาคประชาสังคมรับรู้และมีส่วนร่วมในการติดตามเฝ้าดูและลงโทษสมาชิกวุฒิสภาที่มีพฤติกรรมผิดจริยธรรมหรือเข้าข่ายผลประโยชน์ทับซ้อนผ่านกลไกการเลือกตั้งและตรวจสอบอื่น ๆ 2) ควรมีการเสริมสร้างและสนับสนุนให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทในการถ่วงดุลอำนาจของสมาชิกรัฐสภาโดยผ่านกลไกต่างๆ เริ่มตั้งแต่การให้ความรู้ความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกรัฐสภาการให้ข้อมูลข่าวสารที่เรียบง่าย การจัดเวทีหรือพื้นที่เพื่อให้ประชาชนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็น เป็นต้น 3) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ควรพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบการรับ - ส่งข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกรัฐสภาแพร่กระจายไปสู่ประชาชนให้ทั่วถึง แพร่หลาย และอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน 4) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภารวมถึงสถาบันพระปกเกล้า ควรวางยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของสมาชิกรัฐสภาอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานความโปร่งใสและการเข้าถึงได้ของข้อมูลของประชาชน 5) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรจัดทำ การสำรวจความเชื่อมั่นอย่างเป็นระบบแล้ว ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่สู่สาธารณะและนำความเห็นของประชาชนไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของสมาชิกรัฐสภา 6) กกต. ควรทบทวนและปรับปรุงระบบการตรวจสอบการให้เงินอุดหนุนแก่พรรคการเมืองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและบังคับใช้อย่างเสมอภาค รวมทั้งกำหนดมาตรการและวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและภาคสังคมมีส่วนร่วมด้วยรวมทั้งผลักดันให้พรรคการเมืองมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกของสมาชิกรัฐสภาให้มีความสำนึกรับผิดชอบต่อประชาชนทั้งประเทศและประชาชนในเขตเลือกตั้ง 7) ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทของสื่อและสื่อระดับท้องถิ่น หรือชุมชน ในกรณีอยู่ต่างจังหวัดหรือที่ห่างไกล ใช้วิทยุรัฐสภา สื่อออนไลน์ จัดเวที เพื่อให้สมาชิกรัฐสภาและ/หรือผู้ช่วยประจำตัวสมาชิกรัฐสภา เข้าถึงประชาชนให้ใกล้ชิดและทั่วถึง



## 7.4 งานวิจัยต่างประเทศ

Resende & Fujihara, (2018) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของการมีนวัตกรรมในองค์การสมรรถนะสูง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ) ผ่านการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสำรวจ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศ บราซิล 19 แห่ง จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบจัดทำเป็นตัวแบบ พบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ เพื่อให้เกิดองค์การสมรรถนะสูง 4 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการที่เก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จากผู้มีส่วนได้เสีย บุคลากรในองค์การ ลูกค้า และประชาชน 2) ผู้บริหารสูงสุดที่มีความเป็นผู้นำเพื่อสร้างนวัตกรรม โดยสามารถปรับเปลี่ยน ค้นหาวิธีแก้ปัญหาและพัฒนาความร่วมมือสร้างนวัตกรรม 3) วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะต้องมีทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีการสังเกตและมโนบายส่งเสริม โดยรับรู้ถึงการต่อต้านสิ่งใหม่จากการยืดหยุ่นเวลาการทำงานเพื่อการเรียนรู้ ในการมุ่งสร้างและเพิ่มทักษะที่จำเป็นจากกลยุทธ์ขององค์การ 4) มุ่งสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม มีการวางแผนระยะกลางและระยะยาวโดยนำนวัตกรรมไว้ในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และมีการศึกษาวิเคราะห์หาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

De Waal.A., & Akaraborworn (2013) ได้ศึกษาความเหมาะสมของกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงสำหรับประเทศไทย โดยนำแบบสอบถาม 75 ข้อที่เป็นลักษณะองค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ De Waal (2012) มาใช้เก็บข้อมูลในที่ประชุมสัมมนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปี 2012 จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและพนักงานจากองค์กรธุรกิจจำนวน 25 องค์กร และภาครัฐจำนวน 8 องค์กร และอาจารย์และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยของไทยจำนวน 50 คน นำมาคำนวณทางสถิติและนำข้อมูลที่ได้เข้าเสวนากลุ่มเพื่อความชัดเจนในผลลัพธ์แต่ละประเด็น ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ปัจจัยองค์การสมรรถนะสูง องค์การไทยและองค์การในเอเชีย (เทียบกับค่าเฉลี่ยในฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม) ใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว รองลงมา คือ คุณภาพบุคลากร การนำองค์การเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมแบบเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการปฏิบัติเป็นหลัก ส่วนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ยังมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในเอเชีย ซึ่งสะท้อนว่าองค์การไทยยังไม่เป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง ซึ่งพบว่า ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีข้อสังเกตจากที่ประชุมเชิงปฏิบัติการใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

1) ปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนา (improve improvement process) แนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกด้านขององค์การและทุกคนในองค์การต้องถือเป็นหน้าที่ หลายองค์การมักใช้การจัดการประสิทธิภาพงาน (Performance Management) ไม่ใช่เพื่อพัฒนาองค์การ (ปรับปรุงต่อเนื่อง) แต่มักใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี สร้างความกังวลหวาดกลัว ทำให้สกัดกั้นการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดระยะสั้น

2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรควรมีมากขึ้น จากข้อคำถามการให้เวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญมีคะแนนต่ำ แม้องค์การจะเห็นว่ากลยุทธ์การเป็นเครื่องมือสำคัญ แต่ไม่ใส่ใจกับกระบวนการย่อยของแผนในเรื่องการสื่อสารกลยุทธ์และไม่สร้างความเข้าใจกับบุคลากร รวมถึงการไม่มีช่องทางสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ ของแผนการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาในเรื่องการสนทนา และการเป็นพี่เลี้ยง (dialoguing and mentoring) โดยทำร่วมไปกับการประเมินผลงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ

3) การเป็นผู้บริหารที่ดีขึ้น จะต้องเป็นผู้สอนงานเพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ดี และตัดสินใจที่จะดำเนินการกับผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารของไทยมักไม่ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในการสร้างนวัตกรรม การผลักดัน สนับสนุนให้มีการขยายโอกาสให้เกิดบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเป็นผู้บริหารที่สอนงาน ผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นจะช่วยลดการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กระตุ้นการทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ด้านความเหมาะสมของกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง กับบริบทประเทศไทย พบว่าเป็นเทคนิคที่มีคุณค่าสามารถใช้พัฒนาองค์การในเส้นทางสร้าง ความยั่งยืนได้นำมาซึ่งการผลักดันให้องค์การภาครัฐเป็นองค์การสมรรถนะสูง

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวที่ได้นำเสนอไว้ในเนื้อหาข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือและนำไปใช้ประโยชน์ในการ ดำเนินการวิจัย และภาพรวมในการใช้ประโยชน์ของแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสนับสนุน และเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ดังตารางที่ 7, 8 ดังนี้

ตาราง 7 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์ในการ ดำเนินการวิจัย

ประเด็น	นักคิด	กรอบความหมาย ประเด็น
แนวคิดเกี่ยวกับจัดการภาครัฐ	Osborne & Gaebler (1992) Boston(1996), Denhardt & Denhardt (2007), Osborne (2010), Pestoff (2010), ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553), อัมพร ธรรมรงค์ลักษณ์และคณะ (2553)	การศึกษาแนวคิดการจัดการภาครัฐมีความสำคัญเพื่อเข้าใจทิศทางการบริหารจัดการขององค์การภาครัฐ ตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ที่มุ่งเน้นในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และการให้บริการแก่ประชาชน แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ได้ให้ความสำคัญการสร้างการมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อประชาชน และแนวคิดสร้างความร่วมมือภาคสาธารณะแบบใหม่ (NPG) ซึ่งให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ความยั่งยืน
แนวคิดการปฏิรูประบบราชการไทย	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560)	แนวคิดการปฏิรูประบบราชการของไทยนำมาศึกษาเพื่อสร้างเข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์การภาครัฐมีการใช้หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลองค์การ อีกทั้งเป็นแนวทางการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการไทยมาตั้งแต่ปี 2559 และนำมาสู่การเป็นระบบราชการไทย 4.0 ที่นำมาใช้กำหนดทิศทางองค์การให้มี

ประเด็น	นักคิด	กรอบความหมาย ประเด็น
		สมรรถนะสูง โดยองค์การภาครัฐจะต้องมีการปฏิรูปโดยนำองค์การไปสู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการสร้างนวัตกรรมขององค์การภาครัฐ
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลภาครัฐ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555), ถวิลวดี บุรีกุล (2555)	ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล ในบริบทของไทยระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน การนำองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐของไทยและวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อใช้ขับเคลื่อนการส่งเสริมการสร้างธรรมาภิบาลส่งเสริมให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง	Holbeche (2005), Linder & Brooks (2004), Jupp & Younger (2004), Miller (2001), Lawler III (2005), Buytendijk (2006), De Waal (2012), Blanchard (2010), Kaplan & Norton(2001), Bhalla et al. (2011), Jamrog,J,et al.(2008), Schermerhorn Hunt, & Osborn (2007), Mische (2001) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551), พสุ เดชะรินทร์ (2549), เสน่ห์ จุ้ยโต (2557) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (4.0)	ทบทวนวรรณกรรมองค์การสมรรถนะสูงเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยทำการศึกษาองค์ประกอบและลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงจากแนวคิดนักวิชาการตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งองค์การสมรรถนะสูงนำมาปฏิบัติในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ลักษณะองค์การสมรรถนะสูงที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูงต่อไป
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์	Wheelen & David Hunger (2010), David (2007), Koontz & Wehrich (1990)	การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยประกอบไปด้วย กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและการควบคุมยุทธศาสตร์ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์องค์การ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (SWOT) วิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) และจับคู่รายการวิเคราะห์

ประเด็น	นักคิด	กรอบความหมาย ประเด็น
		สภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (TOWS Metrix)
การวิจัย อนาคต	Best, John W. (1986), Alex J. Ducanis (1970), จุมพล พุฒภัทรชีวิน (2548), จักรกฤษณ์ สิริริน (2559)	การวิจัยอนาคตเป็นการศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้และเป็นไปไม่ได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำแนวโน้มที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป มีประโยชน์ทางการวิจัยในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์

ตาราง 8 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ เอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์				
	สนับสนุน ปัญหาและ วัตถุประสงค์ ของการวิจัย	พัฒนากลอบ แนวคิด ในการวิจัย	การดำเนินการ วิจัยขั้นตอนที่ 1	การดำเนินการ วิจัยขั้นตอนที่2	สนับสนุน การ อภิปราย ผลการวิจัย
แนวคิดเกี่ยวกับจัดการ ภาครัฐ	✓	✓			✓
แนวคิดการปฏิรูประบบ ราชการกับการจัดการ ภาครัฐ	✓	✓			✓
แนวคิดเกี่ยวกับ ธรรมาภิบาลภาครัฐ					✓
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ สมรรถนะสูง	✓	✓			✓
แนวคิดเกี่ยวกับการ พัฒนายุทธศาสตร์			✓	✓	
การวิจัยเชิงอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อมูลของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา	✓		✓		
งานวิจัยและเอกสารที่ เกี่ยวข้อง					✓

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

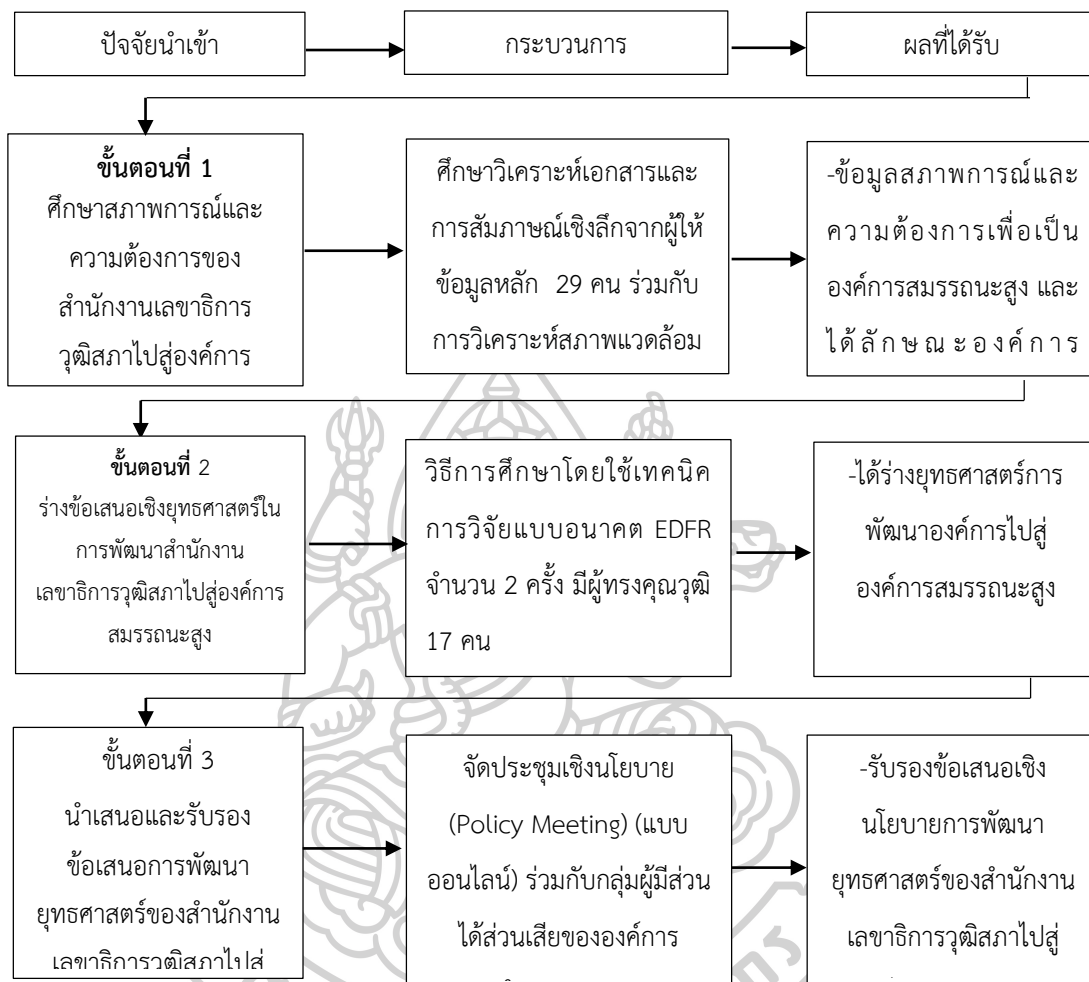
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง” ซึ่งเป็นกรวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 2) เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 3) เพื่อนำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง การศึกษานี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of analysis) คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อค้นหาความหมายและทำความเข้าใจประสบการณ์ ไปยังความหมายที่อยู่เบื้องหลัง ผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล จากเอกสาร วารสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการเก็บข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตอีดีเอฟอาร์ (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) เพื่อการศึกษาอนาคต ความเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ซึ่งช่วยตัดสินใจ พัฒนารูปแบบการวางแผนองค์การ (Glenn, 2016) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักหลายส่วนได้แก่ ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้มีความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูงของประเทศไทย และ บุคลากรของสำนักงาน เพื่อให้ได้องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลในหลายมิติ ภายใต้การตีความและถ้อยแถลงอย่างเป็นระบบ (ชาย โปธิสิตา, 2556) รวมทั้ง สรุปและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (ปรากฏดังภาพที่ 10)

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่องค์การสมรรถนะสูง และได้ลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์การสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูง SWOT Analysis และวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยโดยเทคนิค TOWS Matrix, PEST Analysis, 7's ของ McKinsey

**ขั้นตอนที่ 2** ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้คือเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR ทั้ง 2 ครั้ง จากนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์การสมรรถนะสูง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวม 17 คน

**ขั้นตอนที่ 3** นำเสนอและรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่องค์การสมรรถนะสูง นำเสนอเชิงนโยบาย (Policy Meeting) (แบบออนไลน์) โดยมีกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียประกอบด้วย สมาชิกวุฒิสภา นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร

ของสำนักงาน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 24 คน เพื่อพิจารณายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
สู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการรับรองข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์



ภาพที่ 10 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย  
การดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอนโดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่  
องค์กรสมรรถนะสูง

1.วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการเพื่อให้ได้้องค์การสมรรถนะสูง  
โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้ (ปรากฏดังตารางที่ 9)

## 2. วิธีการดำเนินการวิจัย

2.1 วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) โดยศึกษานโยบายรัฐบาล แผน  
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แนวคิดปฏิรูประบบราชการ แนวคิดการจัดการภาครัฐ แนวคิดไทยแลนด์ 4.0  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน แผนงานโครงการของสำนักงาน

เลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้ง เอกสาร หนังสือตำรา แผ่นพับ สื่อชนิดต่าง ๆ และอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจแนวคิด ทฤษฎี และนำมาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

2.2 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล สภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง จำนวน 29 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) หรือจนข้อมูลอิ่มตัว (Saturated Data) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบด้าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รัฐสภา และมีประสบการณ์ความเข้าใจองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์การ จำนวนผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ อดีตสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

2.3 ศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนา ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยโดยเทคนิค TOWS Matrix, PEST Analysis, 7's ของ McKinsey

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับการวิจัย ซึ่งเครื่องมือสำหรับการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เอกสารที่ใช้การศึกษาแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาเอกสารการสร้างแบบวิเคราะห์เอกสารที่ใช้ในการวิจัย 3) การสร้างแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา เอกสารโดยให้ครอบคลุมเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

### 3. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

#### 3.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าใจบทบาทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและรัฐสภา และมีความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การสมรรถนะสูง ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ อดีตสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

#### 3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กำหนดเกณฑ์/คุณสมบัติการเลือก 1) ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่มีความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ และได้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4

รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจระบบการบริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นผู้มีผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์ การจัดการองค์การและองค์การสมรรถนะสูง ในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา 3) สมาชิกวุฒิสภา อดีตสมาชิกวุฒิสภา และอดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เคยดำรงตำแหน่งประธาน คณะกรรมาธิการ หรืออนุกรรมาธิการของวุฒิสภา หรือ สภานิติบัญญัติแห่งชาติที่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีความเข้าใจการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติ บัญญัติ 4) ผู้ปฏิบัติงานที่สั่งสมประสบการณ์ทำงานในสำนักงาน 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีความเข้าใจ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และระบบงาน การทำงานของสำนักงานจะเน้นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานและมีบทบาทเกี่ยวข้องของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ และการเป็นองค์การสมรรถนะ สูง ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและมีความเที่ยงตรง โดยการเลือกแบบ เจาะจง (Purposive Selection) และวิธีการเลือกแบบลูกบอลหิมะ (Snowball Technique) จนข้อมูลอิ่มตัว (Saturated Data) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมจำนวน 29 คน กำหนดเกณฑ์การเลือก ประกอบด้วย

3.2.1 ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง เลขาธิการ รองเลขาธิการ ที่ปรึกษาระบบงาน และผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 คน

3.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นผู้มีผลงานวิชาการ หรืองานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง จำนวน 5 คน

3.2.3 ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ สมาชิกวุฒิสภา อดีตสมาชิกวุฒิสภา และ อดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของวุฒิสภา หรือสมาชิก สภานิติบัญญัติแห่งชาติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางและบทบาทการทำงานให้กับ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 7 คน

3.2.4 ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานในสำนักงาน 10 ปีขึ้นไป หรือ เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งมีความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงขององค์การ ระบบงาน การทำงาน และระบบการบริหารงานโดยรวม ซึ่งอยู่ในสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำนวน 7 คน

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อสอบถามสภาพการณ์ ปัญหา ความต้องการที่มีผลต่อการพัฒนา ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง



4.1 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เอกสารของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง สื่อสิ่งพิมพ์วิชาการ และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์

4.2 แนวคำถามในการวิจัย (Research guideline) สำหรับการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ทำการวิจัยมากที่สุด ซึ่งเป็นแนวคำถามที่ผ่านการกลั่นกรองและพิจารณาแล้วว่า จะสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุด โดยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

4.3 แบบสังเกตและจดบันทึก โดยผู้วิจัยเข้าไปร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้วย เช่น การประชุม คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำหน้าที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (PMQA)

## 5. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

5.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งการสัมภาษณ์ การสังเกต และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสร้างสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างและขอบเขตของเครื่องมือ โดยให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่ศึกษา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.3 สร้างหรือกำหนดประเด็นของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพแต่ละประเภททั้งการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หลังจากนั้นนำประเด็นที่สร้างเสร็จเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข

5.4 นำประเด็นเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไป ดำเนินการเก็บข้อมูล

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

6.1 ศึกษาข้อมูลในระดับทุติยภูมิโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Analysis) การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสารนโยบาย ทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา แผ่นพับ สื่อชนิดต่างๆ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ รัฐธรรมนูญเปรียบเทียบ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษ โดยทำการรวบรวมจากเอกสารของส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา งานวิจัยทางวิชาการ และ Website ของราชการที่เกี่ยวข้อง

6.2 ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ติดต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของสำนักงาน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการพูดคุยตะล่อมถาม (Probe) เกี่ยวกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และความต้องการเพื่อให้ข้อมูลได้ให้คำสำคัญ (Key word) แล้วถามต่อไปเรื่อย ๆ ร่วมกับการสังเกต โดยมีศึกษาข้อมูลแนวคิดเป็นกรอบการศึกษาเบื้องต้น หรือสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ซึ่งเป็นข้อสรุปที่ยังไม่ได้รับการยืนยัน ซึ่งต่อทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่อไป คือ องค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงจำนวน 7 องค์ประกอบ โดยนำกรอบการศึกษาเบื้องต้นไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้ได้องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงที่เหมาะสมกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สอดคล้องกับแนวคิดของ Maxwell (1996:27) ที่เห็นว่าการสร้างแนวคิดสำหรับการศึกษา ผู้วิจัยควรที่จะสร้างขึ้นเอง ไม่ใช่ นำมาจากการผู้อื่นทั้งหมด เพื่อให้กรอบแนวคิดมีความสอดคล้องกับบริบทหรือปรากฏการณ์ที่ศึกษาเฉพาะพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Note) มีการสังเกตเพื่อเก็บรายละเอียดทั้งบริบท สิ่งแวดล้อม พฤติกรรม กิจกรรม เหตุการณ์คำพูดจากการได้ยินและสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษาและเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลจากภาคสนามมาประมวลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง หากเกิดข้อบกพร่อง หรือข้อมูลที่ขาดความสมบูรณ์ ผู้วิจัยอาจต้องสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถวิเคราะห์และอธิบายปรากฏการณ์ในการศึกษาได้มากที่สุด

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะเริ่มกระทำพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการไปพร้อม ๆ กันตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้แบบอุปนัย (Inductive) คือเน้นการออกไปสัมผัส

กับปรากฏการณ์เป็นรูปธรรมก่อน จากการศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณานี้ (Descriptive Analysis) เป็นประเด็นหลักโดยการจับประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารบันทึกลงในแบบของการเก็บข้อมูล เนื้อหาส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ และการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งได้ศึกษาสภาพการและความต้องการ ปัญหาอุปสรรค และความคาดหวัง สำหรับข้อมูลบางส่วนเป็นการนำเอาข้อความที่เป็นตอนสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงมาเพื่อสนับสนุนสาระสำคัญของกรณีศึกษา เพื่อการอธิบายปรากฏการณ์การสร้างองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ต่อจากนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมดในงานวิจัยครั้งนี้จะใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT และ TOWS Matrix ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ชาย โพธิ์สีตา 2556 :337-338)

7.1 การจัดการข้อมูล โดยการจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ของข้อมูล (Sorting and Coding Data) ด้วยการถอดข้อมูลออกจากเทปบันทึกเสียง การเขียนบันทึกและการสรุปข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์

7.2 การลดทอนข้อมูล (Data reduction) โดยผู้วิจัยเลือกสรรเอาข้อความบางส่วนในข้อมูล ที่มีความหมายตรงประเด็นกับเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์ออกมาจากข้อความอื่น ทำให้ข้อความส่วนที่ได้รับการเลือกสรรถูกลดทอนลงด้วยการสรุปเอาเฉพาะความหมายสำคัญที่สื่อออกมาแล้ว กำหนดรหัสข้อมูล (Coding)

7.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณานี้ (Descriptive analysis) เป็นประเด็นหลักโดยการจับประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารบันทึกลงในแบบของการเก็บข้อมูล เนื้อหาส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ และการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ และการสังเกตภาคสนาม รวมถึงการถอดเทปบันทึกเสียงหลังจากการให้สัมภาษณ์ สำหรับข้อมูลบางส่วนเป็นการนำเอาข้อความที่เป็นตอนสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงมาเพื่อ สนับสนุน สาระสำคัญของกรณีศึกษา เพื่อการอธิบายปรากฏการณ์การสร้างองค์การสมรรถนะสูงที่เกิดขึ้น

7.4 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำไปสู่การวิเคราะห์ด้วยแนวคิด SWOT Analysis ในการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์ 7S ของ McKinsey โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้านได้แก่ (1) โครงสร้าง (2) ทักษะ (3) ระบบ (4) พนักงาน (5) รูปแบบการจัดการ (6) กลยุทธ์ (7) ค่านิยมร่วม เพื่อใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์ศักยภาพหรือสมรรถนะขององค์การ ข้อมูลจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT analysis จะนำมาใช้จับคู่หาความสัมพันธ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS

Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์จากกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์ Strength and Opportunity (SO) Weakness and Opportunity (WO) Strength and threat (ST) และ Weakness and threat (WT) เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอร่างพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูงเสนอเป็นแนวทางในการพิจารณาในขั้นตอนต่อไป ข้อมูลดังกล่าวทั้งหมดจะส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญทำการยืนยัน เปลี่ยนแปลงอีกครั้งจนกระทั่งข้อมูลมีความสอดคล้องกัน กรณีข้อมูลไม่สอดคล้องกัน ผู้วิจัยจะดำเนินการหาฉันทามติถึงแนวทางความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เพื่อให้ได้ฉันทามติที่สอดคล้องกันในรอบต่อไป สำหรับการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลในการอธิบายวัตถุประสงค์งานวิจัย

ตาราง 9 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก/ เอกสาร	เครื่องมือ
1. การวิเคราะห์แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	เอกสารแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัย -การวิเคราะห์เอกสาร องค์การสมรรถนะสูง	การวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อหา (Document Analysis)
2. การศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงคุณภาพ จาก การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย 29 คน	สัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้เสีย และ ผู้ปฏิบัติงาน	แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
3. ศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง	วิเคราะห์ SWOT Analysis 7'S Model PEST Analysis และวิเคราะห์ TOWS Matrix	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้เสีย และ ผู้ปฏิบัติงาน	แบบวิเคราะห์ SWOT Analysis 7'S Model PEST Analysis และวิเคราะห์ TOWS Matrix

**ขั้นตอนที่ 2** ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่  
องค์การสมรรถนะสูง

การร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่  
องค์การสมรรถนะสูง โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ด้วยเทคนิคการวิจัย  
อนาคตแบบEDFR โดยการอาศัยความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์เหมาะสมกับ  
งานวิจัยส่วน EDFR ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเดลฟายในรอบที่สอง วิธีการของ EDFR จึง  
มีระบบของการได้มาของข้อมูลที่เป็นที่น่าเชื่อถือได้เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับการใช้การคาดการณ์ใน  
อนาคต ส่วนการใช้เทคนิคเดลฟายในรอบสอง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญไม่มีการเผชิญหน้ากัน และเป็นการ  
รวบรวมผลของการพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Alex J.  
Ducanis, 1970 อ้างถึงใน น้ำผึ้ง มีศิลป์, 2559:1258) เพื่อได้ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ให้  
มีความสมบูรณ์เหมาะสมต่อไป

**1.วัตถุประสงค์** เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่การเป็นองค์การ  
สมรรถนะสูง (ปรากฏดังตารางที่ 10)

## **2. วิธีการดำเนินการวิจัย**

2.1 ศึกษาและพิจารณาร่างยุทธศาสตร์และสร้างแบบสัมภาษณ์ และสอบถามเพื่อรวบรวม  
ข้อมูล ตามกระบวนการของเทคนิค EDFR

2.2 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องมีการดำเนินการ ดังนี้

EDFR เป็นเทคนิควิจัยที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic  
Future Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน โดยรวมจุดเด่นของแต่ละเทคนิคและแก้ไข  
จุดอ่อนบางประเด็นให้หมดไป โดยหลักการแล้วเทคนิค EDFR มีขั้นตอนคล้ายกับเทคนิคเดลฟาย แต่  
ต่างกันตรงที่ EDFR มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากกว่าเดลฟาย โดยในรอบแรกของการวิจัยด้วย  
เทคนิคนี้จะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการ  
สัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วนำไปสู่การสร้างเครื่องมือเพื่อส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตาม  
รูปแบบของเทคนิคเดลฟายประมาณ 2-3 รอบ ในท้ายที่สุดก็นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อหา  
แนวโน้มความเป็นไปได้และความสอดคล้องทางความคิดในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

พร้อมทั้งเขียนสรุปเป็นอนาคตภาพ โดยสรุปการใช้เทคนิควิจัยแบบ EDFR มีขั้นตอนที่  
สำคัญ ดังนี้

2.2.1 กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในประเด็นที่ต้องการ  
ศึกษาวิจัยอย่างแท้จริง พร้อมทั้งต้องเตรียมความพร้อมให้แก่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยต้องอธิบาย

เป้าประสงค์ของขั้นตอนการวิจัยที่ใช้ระยะเวลาการศึกษาค่อนข้างมาก อีกทั้งต้องสร้างความเข้าใจ และให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นความสำคัญของการวิจัยด้วย การเตรียมความพร้อมดังกล่าวนอกจากจะสร้างความมั่นใจว่าได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้วยังเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้จัดเตรียมข้อมูลและความคิดล่วงหน้าอีกด้วย

2.2.2 การสัมภาษณ์ (EDFR) รอบที่หนึ่ง มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นกว่า กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบที่สามารถสนองตอบเป้าประสงค์ ปัจจัยด้านต่างๆ หรือ สถานการณ์ได้ เช่น ผู้วิจัยอาจเลือกรูปแบบของ EFR โดยเริ่มจากอนาคตภาพทางดี (Optimistic – Realistic Scenario) อนาคตภาพทางร้าย (Pessimistic - Realistic Scenario) และอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most - Probable Scenario) หรือภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด อนาคตน่าจะเป็นไปได้รองลงมา และ อนาคตน่าจะเป็นไปได้น้อยที่สุด หรือ อาจเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นไปได้ในทางดีหรือร้ายหรือคำนึงถึงความเป็นไปได้ในกรณีอื่น แต่ถ้าหากผู้วิจัยมีความประสงค์ที่ต้องการแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ด้านก็สามารถดำเนินการได้โดยการออกแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพอย่างเป็นระบบ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์เฉพาะด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด

2.2.3 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการทำเดลฟาย

2.2.4 ทำเดลฟาย รอบที่สอง และสาม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามจำนวน 2 รอบ

สำหรับจำนวนผู้ให้ข้อมูลนั้น แม้จะไม่มีกำหนดตายตัวว่าควรจะใช้จำนวนเท่าใดก็ตาม แต่จากการศึกษาของ Macmillan (1971 : 3-5) พบว่า หากมีจำนวนตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป ซึ่งความคลาดเคลื่อน (error) จะลดลงเหลือเพียงเหลือเพียง 0.02 สอดคล้องกับ Dalkey and Helmer (1963 :9) ซึ่งงานวิจัยนี้จะกำหนดให้มีผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่าจำนวน 17 คน ตามเกณฑ์ดังกล่าว

### 3. แหล่งข้อมูลและกลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง และสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความเชี่ยวชาญ ดังนี้

ส่วนการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในงานวิจัยนี้มีเกณฑ์พิจารณาแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 17 คน โดยมีเกณฑ์การเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์การสมรรถนะสูงและการจัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

3.1 นักวิชาการ เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้มีผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูงและการจัดทำยุทธศาสตร์องค์การ 6 คน

3.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง กับการกำหนดทิศทางของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งเป็นสมาชิกวุฒิสภา หรือสมาชิกสภานิติบัญญัติ ที่มีความเข้าใจบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 3 คน

3.3 ผู้บริหารระดับสูงสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารองค์การและการจัดทำยุทธศาสตร์องค์การ 3 คน

3.4 บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์องค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งปฏิบัติงานในสายงานการวิเคราะห์นโยบายและแผน 10 ปี ขึ้นไป 3 คน

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยส่วนนี้ คือ แบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นแนวทางการให้ความเห็นต่อร่างยุทธศาสตร์ (จากขั้นตอนที่3) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 ศึกษาจากร่างแผนยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลจัดทำแบบสอบถาม

4.2 สร้างแบบสอบถาม โดยให้มีความครอบคลุมกับเนื้อหาการหาองค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง

4.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นการวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งจะนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พิจารณาเนื้อหาและภาษาที่ใช้แล้วนำมาหาค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อ วัดได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้มากน้อยเพียงใด โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบไม่วัดจุดประสงค์/เนื้อหานั้น

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543 : 117)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ  $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ หรือตรงตามเนื้อหานั้น กล่าวคือ ข้อคำถามข้อนั้นใช้ได้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555: 224-227)

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรไปยังผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์และระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Futures Delphi Research) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research) กับเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมโดยขั้นตอนแรกเป็นการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทมติ (Consensus) เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อมุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายภาพอนาคตของยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ทั้งนี้การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2559: 48)

5.1 เริ่มจากกำหนดและติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) ในการทำ EDFR รอบที่ 1 และเพื่อตอบแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟายในการทำ EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3

5.2 EDFR รอบที่ 1 ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และ/หรือควรจะเป็น ภายใต้ภาพอนาคตของโลก และประเทศไทย และระบบราชการไทยในอีก 10 ปี ข้างหน้าในด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด

5.3 นำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ ในทุกประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นไปใช้ในการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายในการทำ EDFR รอบที่ 2

5.4 EDFR รอบที่ 2 ใช้เทคนิคเดลฟายโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาประเมินค่าโอกาสความเป็นไปได้และ/หรือควรจะเป็นของประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก



5.5 นำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบด้วยวิธีการเชิงสถิติเพื่อแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าร้อยละ (Percentile) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการทำ EDRF รอบที่ 3

5.6 EDRF รอบที่ 3 ในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผู้ทรงคุณวุฒิจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มรวมและคำตอบของตนเอง เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบความเหมือนหรือความแตกต่างในแต่ละคำตอบภายในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านได้ทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้ง ทั้งนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับในกระบวนการเดลฟาย มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับรู้ระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปรวมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความแต่ละข้อ ข้อมูลย้อนกลับนี้ จะนำเสนอด้วยค่าสถิติ ค่าสถิติที่นำเสนอจะประกอบด้วยข้อมูล 2 กลุ่ม กลุ่มแรกประกอบด้วยค่าสถิติ 2 ส่วนคือ

ค่าสถิติส่วนที่หนึ่ง คือ ค่าสถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยสรุปรวม ซึ่งอาจแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม หรือร้อยละเพื่อแสดงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่

ค่าสถิติส่วนที่สอง คือ ค่าสถิติที่แสดงการกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่นำมาใช้ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์หรือการแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มคำตอบ กลุ่มที่สองเป็นตัวเลขที่แสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้องหรือความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกับความคิดเห็นของกลุ่ม

อย่างไรก็ดี การส่งแบบสอบถามจะดำเนินการซ้ำจนกว่าคำตอบที่ได้จะมีมติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก หรือได้ฉันทามติ (Murphy and Terry ,1998) และจัดทำรายงานผลการศึกษาเพื่อจัดยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป

5.7 นำมาวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบด้วยวิธีการเชิงสถิติ เพื่อแสดงตำแหน่งของค่าต่ำสุด สูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าร้อยละอีกครั้ง

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเทคนิค EDRF ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณหามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถามแล้วสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่ที่ใช้ข้อคำถามเดิม เพิ่มตำแหน่งมัธยฐานช่วงของพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ ตอบในการตอบแบบสอบถามรอบที่ผ่านมาให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทบทวนคำถามและคำตอบในรอบที่ผ่านมาและนำกลับไปตอบอีกครั้งในรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนอผลงานวิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ (Best,1986:186) โดยใช้สถิติ ดังนี้

6.1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ใช้วิธีหาค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงนำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

กำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละข้อดังนี้ การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้มากที่สุด ให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน มีความเป็นไปได้มาก ให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน มีความเป็นไปได้ปานกลาง ให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน มีความเป็นไปได้น้อย ให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

6.2 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เมื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยรายข้อแล้วแปลผลเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

6.3 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เมื่อคำนวณหาค่ามัธยฐาน แต่ละข้อแล้วนำมา เทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมาย ดังนี้

ค่ามัธยฐาน 4.50 – 5.00 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 – 1.49 แสดงว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่กำหนดเป็นเกณฑ์การยอมรับในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีความเห็นว่าเหมาะสมมาก คือค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

6.4 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เมื่อคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แต่ละข้อแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เมื่อคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แต่ละข้อจากคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว พิจารณาความสอดคล้องตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สูงกว่า 3.00 แสดงว่า คำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิไม่มี ความสอดคล้องกัน

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ระหว่าง 2.00 – 2.99 แสดงว่า คำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความสอดคล้องกันต่ำ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ระหว่าง 1.01 – 1.99 แสดงว่า คำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความสอดคล้องกันปานกลาง

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ระหว่าง 0.51 – 1.00 แสดงว่า คำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความสอดคล้องกันสูง

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่า คำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิมีความ สอดคล้องกันสูงมาก

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ ยอมรับได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ค่าพิสัยควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50

แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2546: 14) ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคำนวณหาได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ทุกข้อคำถาม

ตาราง 10 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก	เครื่องมือ/ สถิติ
1. เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	1.จัดทำแบบสัมภาษณ์ (ร่างยุทธศาสตร์)และไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (IOC)	ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน	แบบสัมภาษณ์ - นำแบบสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
2. เพื่อตรวจสอบและยืนยันการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักงานของเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	2.เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน	1.ผู้บริหาร 2.ผู้เชี่ยวชาญ 3.ผู้มีส่วนได้เสีย และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้อง 4. ผู้ปฏิบัติงาน	1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง/แบบสอบถาม 2. มัชยฐาน (Median), ค่าพิสัย ควอไทล์ (Interquartile Range:IQR)
2.1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 จัดทำแบบสัมภาษณ์	1.ผู้บริหาร 2.ผู้เชี่ยวชาญ 3.ผู้มีส่วนได้เสียและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง 4.ผู้ปฏิบัติงาน	ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- structure)
2.2 วิเคราะห์จัดทำแบบสอบถามรอบที่1	นำผลจากการสัมภาษณ์มาสร้างแบบสอบถามปลายปิดจากรอบที่1	1.ผู้บริหาร 2.ผู้เชี่ยวชาญ 3.ผู้มีส่วนได้เสียและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง 4.ผู้ปฏิบัติงาน	แบบสอบถามที่พัฒนามาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก	เครื่องมือ/ สถิติ
2.3 การยืนยันความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ	นำข้อมูลที่ได้รับคืน จากแบบสอบถามรอบ ที่ 1 มาวิเคราะห์	1. ผู้บริหาร 2. ผู้เชี่ยวชาญ 3. ผู้มีส่วนได้เสีย 4. ผู้ปฏิบัติงาน	แบบสอบถาม ที่พัฒนามาจาก แบบสอบถามรอบที่ 1 สถิติที่ใช้ Median, IQR

**ขั้นตอนที่ 3** นำเสนอและรับรองข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน  
เลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง

### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอและรับรองข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน  
เลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) ใน  
รูปแบบออนไลน์ เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 จึงมีความจำเป็น ต้อง  
เว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ประกอบกับหน่วยงานมีนโยบายให้ทำงานที่บ้าน (Work  
From Home) ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว จึงมีความจำเป็นต้องจัดประชุมแบบ  
Online เพื่อให้การจัดทำประชุมเชิงนโยบาย/เสวนาเชิงสร้างสรรค์สำเร็จลุล่วงได้ (ปรากฏดังตารางที่ 11)

### 2. วิธีการดำเนินการวิจัย

เมื่อดำเนินการตามการวิจัยอนาคตแบบ EDFR แล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาใน  
ขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและสำคัญของข้อเสนอเชิงนโยบายในการ  
พัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความตรงตามเนื้อหา ความครบถ้วน และความ  
สมบูรณ์ของร่างรูปแบบพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง  
จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน จากนั้น  
ดำเนินการต่อดังนี้

2.1 จัดทำหนังสือเรียนเชิญประชุม

2.2 จัดประชุมกลุ่มเป้าหมาย

2.3 สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
เป็นองค์การสมรรถนะสูง

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) หรือเสวนาสร้างสรรค์เชิงทางปัญญา  
(Seminar Forum) กำหนดเกณฑ์/คุณสมบัติ ได้แก่ 1) มีความเข้าใจยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท  
ลำดับรองและ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 2) มีความเข้าใจบริบทการปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของ

วุฒิสภา 3) มีความเข้าใจเรื่องหลักการบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไป องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ใช้การเลือกแบบเจาะจง โดยไม่กำหนดสัดส่วน กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย สมาชิกวุฒิสภา นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งสิ้นจำนวน 24 คน

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ประเด็นการสัมมนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง

4.2 ร่างแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การ สมรรถนะสูง

4.3 อุปกรณ์ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป สมุดบันทึก

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) (แบบออนไลน์) มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปผลการวิจัยและเขียนรายงานการวิจัย

ตาราง 11 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย/ เอกสาร	เครื่องมือ/สถิติ
3. เพื่อนำเสนอและ รับรองข้อเสนอเชิง นโยบายในการพัฒนา ยุทธศาสตร์ของ สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาเป็นองค์การ สมรรถนะสูง	จัดประชุมเชิง นโยบาย/เสวนาเชิง สร้างสรรค์ เพื่อเป็น การรับรอง และนำไปสู่ การปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์ (แบบ ออนไลน์)	ผู้เข้าร่วมประชุมเชิง นโยบาย คือ กลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของ องค์การ ใช้การเลือก แบบเฉพาะเจาะจง โดยไม่กำหนดสัดส่วน ประกอบด้วย สมาชิก วุฒิสภา นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของ สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาจำนวน 24 คน	เครื่องมือในการจัด ประชุม และการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบประเมินให้ความ เห็นชอบกับร่าง ยุทธศาสตร์การพัฒนา สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาเป็นองค์การ สมรรถนะสูง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์ในปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง และ 3) เพื่อนำเสนอและรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เก็บข้อมูลโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์สรุปและการประชุมเชิงนโยบายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์สภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 2 ผลการร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 3 ผลการนำเสนอและการประชุมเพื่อรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

จากศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงสามารถแบ่งได้ตามประเด็นดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย ผู้บริหาร อดีตสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เกี่ยวกับสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในประเด็นสภาพการปฏิบัติการกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 สภาพการจัดการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ปัญหา

อุปสรรคของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ความต้องการและความคาดหวังของสำนักงานไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งสามารถสะท้อนภาพที่แท้จริงก่อนที่จะมีการดำเนินงานพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังต่อไปนี้

**1. ข้อมูลสภาพการณ์โดยรวมในการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560** ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเรียบเรียง วิเคราะห์เป็นข้อมูลสภาพการณ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และวุฒิสภากฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทและแผนปฏิรูปประเทศ ดังนี้

### **1.1. การสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภากฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560**

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีหน้าที่และภารกิจสนับสนุนงานทางนิติบัญญัติให้กับวุฒิสภากฎหมายรัฐธรรมนูญ และเมื่อหากมีการรัฐประหารเกิดขึ้นทุก ๆ ครั้งจะมีการยกเลิกรัฐธรรมนูญฉบับเดิมและบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับชั่วคราว ขึ้นใช้เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินในช่วงการเปลี่ยนแปลงการปกครอง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับชั่วคราว ในเวลานั้นจะบัญญัติให้สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา และรัฐสภา ซึ่งตามธรรมเนียมปฏิบัติตามระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่สำนักงานสภานิติบัญญัติแห่งชาติและให้เลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (ข้อบังคับการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ 2560 ข้อ 225 : 69) ฉะนั้นการทำหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะมีความเห็นหรือเกิดข้อขัดแย้งหรือไม่ก็ตาม ซึ่งจะมีหน้าที่แทนทั้งสองสภา คือสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา จึงมีหน้าที่แทนสองสภาเพื่อตรากฎหมาย โดยมีอำนาจเสนอพิจารณาร่างกฎหมาย ตรวจสอบร่างกฎหมาย ให้ความเห็นชอบร่างกฎหมายแล้ว ให้นายกรัฐมนตรีนำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายพระมหากษัตริย์เพื่อทรงลงพระปรมาภิไธยและประกาศในราชกิจจานุเบกษาเพื่อใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

ทั้งนี้ จากการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 และนำมาสู่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และอำนาจของสมาชิกวุฒิสภา ตามรัฐธรรมนูญ 2560 และกระบวนการทำงานที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงต้องมีการปรับปรุง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีความเข้าใจในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย



และการเปลี่ยนแปลงบทบาทของสมาชิกวุฒิสภา โดยในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งเป็นปัจจุบัน ได้บัญญัติให้มีหน้าที่และอำนาจในการกลั่นกรองกฎหมาย ตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจการบริหารราชการแผ่นดิน แต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งตามที่รัฐธรรมนูญ กำหนด โดยมีได้กำหนดหน้าที่และอำนาจในการถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเช่นเดียวกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 จากคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13 ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของ วุฒิสภารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภา ตามรัฐธรรมนูญใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปพอสมควร กรณีหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญปี 2560 ดังที่ผ่านมาเคยเป็นหน้าที่และอำนาจมาตั้งแต่ รัฐธรรมนูญปี 2540 และ 2550 คือ การทำหน้าที่ถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทาง การเมือง เมื่ออำนาจตามรัฐธรรมนูญบางส่วนหายไป หน่วยงานที่ต้องสนับสนุนงานใน ส่วนนี้ คือ ทำหน้าที่ตรวจสอบ รวบรวมข้อมูล ในกระบวนการถอดถอน สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาจะต้องไปปรับงานของหน่วยงานภายในว่าจะต้องไปดำเนินการ เพียง บทบาทของการพิจารณาเลือกบุคคลในการดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด”  
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562)

ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้เพิ่มหน้าที่และอำนาจ ของวุฒิสภาขึ้นมาใหม่ ในการตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 270 ที่บัญญัติเพิ่มเติมใน ส่วนการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ การปฏิรูปประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ดังบทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“บทบาทของวุฒิสภาในรัฐธรรมนูญและยุทธศาสตร์ชาติ วุฒิสภาจะต้อง ปรับเปลี่ยนบทบาทในการดำเนินตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นอกเหนือจากการทำ หน้าที่ที่กลั่นกรองกฎหมายตามกระบวนการนิติบัญญัติ คือการทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ และจัดทำแผนปฏิรูปร่วม กระบวนการตรวจสอบการปฏิรูปบ้านเมืองตามยุทธศาสตร์ชาติซึ่งจะต้องรายงานต่อ รัฐสภา การทำบทบาทนี้ของวุฒิสภาต้องการข้อมูล วิเคราะห์ว่าหน่วยงาน กระทรวง กรมต่าง ๆ ได้เดินตามแผนยุทธศาสตร์จริงหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคการดำเนินการ

อย่างไร มีโอกาสสำเร็จได้หรือไม่ ในส่วนนี้เจ้าหน้าที่ของวุฒิสภาช่วยวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลให้กับสมาชิกวุฒิสภา ซึ่งสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะมีฐานข้อมูลระบบ e-MENSCR ให้พิจารณาให้ความเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ หรือติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิรูปตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติว่าสำเร็จมากน้อยเพียงใด ภารกิจใหม่นี้ผมคิดว่าเจ้าหน้าที่ของวุฒิสภาน่าจะต้องปรับเพิ่มมุ่งไปช่วยสนับสนุนงานตรงนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562)

## 1.2. การสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตามแผนการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตามแผนการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 257 บัญญัติให้การปฏิรูปประเทศต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตามมาตรา 257 ได้กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศ และให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนด โดยให้เป็นไป ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีวิธีการจัดทำแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศทุกด้าน และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 เป็นต้นมา โดยแผนการปฏิรูปประเทศเป็นอีกหนึ่งกลไกที่เกิดขึ้นตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ระบุเป้าหมายของการปฏิรูปประเทศไว้ในมาตรา 257 คือ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สำหรับการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศนั้นเป็นไปตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการปฏิรูปประเทศเพื่อจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้าน และต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยวิธีการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะได้โดยสะดวกและทั่วถึง กับทั้งต้องมีการแสดงข้อมูลที่เพียงพอแก่การที่ประชาชนจะเข้าใจและสามารถแสดงความคิดเห็นได้ด้วยตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 (พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 : 1-23)

ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้านตามที่ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษาแล้วเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ประกอบด้วย 1. ด้านการเมือง 2. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3. ด้านกฎหมาย 4. ด้านกระบวนการยุติธรรม 5. ด้านเศรษฐกิจ 6. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7. ด้านสาธารณสุข 8. ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ 9. ด้านสังคม 10. ด้านพลังงาน และ 11. ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2561 (ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ, 2561)

อย่างไรก็ดี ตามมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐรายงานผลการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศต่อสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งนี้สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินการดังกล่าวผ่านระบบ e-Monitoring Evaluation of National Strategy & Country Reform (eMENSCR) เป็นรายไตรมาส โดยให้ระยะเวลาหน่วยงานรายงานข้อมูลภายในระยะเวลา 1 เดือนหลังครบกำหนดไตรมาสดังกล่าว และสำนักงานฯ ประมวลผลและจัดทำรายงานเสนอตามขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 270 และมาตรา 33 ตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กำหนดให้คณะรัฐมนตรีมีการแจ้งผลการปฏิบัติการตามแผนปฏิรูปประเทศต่อรัฐสภาทุก 3 เดือน โดยให้สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีหน้าที่จัดทำรายงานดังกล่าวเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ในการนี้เมื่อรายงานต่อรัฐสภา ตามมาตรา 270 วรรคหนึ่ง ของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้วุฒิสภาชุดแรก มีหน้าที่ ติดตามเสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ให้เป็นไปตามเป้าหมายหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ และจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ สำหรับการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการตามแผนปฏิรูปประเทศ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้นำระบบสารสนเทศติดตามและประเมินผลแห่งชาติ คือ ระบบ eMENSCR (Electronic Monitoring and Evaluation System of National Strategy

and Country Reform) เพื่อให้หน่วยงานทั่วประเทศได้รายงานการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศในด้านที่เกี่ยวข้อง และ สศช.จะรวบรวมจัดทำรายงานเสนอต่อ คณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบ และนำเสนอต่อรัฐสภาเพื่อวุฒิสภำทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ โดยตามข้อบังคับการประชุมได้ตั้งคณะกรรมการให้สอดคล้องกับการ ดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจในการปฏิรูปประเทศ จำนวน 26 คณะ เพื่อดำเนินการศึกษาติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ โดยมีตั้งคณะกรรมการกรรมการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ อีก 1 คณะ ทำหน้าที่ ประชุมและรวบรวมความเห็นจากคณะอนุกรรมการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูป ประเทศ ในคณะกรรมการสามัญวุฒิสภาทุกคณะ มาศึกษาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจในการ ดำเนินการให้สอดคล้องกับการดำเนินการยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการปฏิรูปประเทศ

ในการดำเนินงานของวุฒิสภาเรื่องดังกล่าว มีสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็น หน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงาน โดยจะต้องมีการเตรียมกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการและมีการให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรของสำนักงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ และแผนต่าง ๆ ที่เชื่อมโยง และการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐที่ได้ รายงานผลการดำเนินงานเข้ามาในระบบ eMENSOCR โดยมีรายละเอียดสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คนที่ 2 และคนที่ 18 ดังนี้

“...สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีภารกิจสนับสนุนหน้าที่และอำนาจของ สมาชิกวุฒิสภา ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ โดยมีการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนปฏิรูป ประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ บทบาทใหม่ของวุฒิสภานี้จะเป็นการให้คุณให้โทษกับ หน่วยงานที่ปฏิบัติและไม่ปฏิบัติตาม การทำงานนี้จะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแผน และขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์ วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

“...มาตรา 270 บัญญัติไว้ชัดเจนว่าให้สมาชิกวุฒิสภาชุดใหม่มีหน้าที่และ อำนาจติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศตามแผนการปฏิรูปประเทศและ จัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และมาตรา 270 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภา และตามที่พระราชบัญญัติ แผนและ ขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กำหนดให้หน่วยงานรัฐจะต้องจัดทำ แผนและแนวทางการพัฒนาหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป

ประเทศ ในการกำหนดหรือการเสนอกฎหมายจะต้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ โดยมีสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นผู้จัดทำระบบติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานการปฏิรูปประเทศ eMENSUR เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทั้งหมดรายงานผลการดำเนินการ ...โดยวุฒิสภาจะเป็นองค์การทำหน้าที่ติดตามให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดทำงานให้เป็นไปตามแผนปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการจัดเตรียมคน และมีการอบรมให้ความรู้เพื่อรองรับภารกิจใหม่ โดยสำนักที่เกี่ยวข้องกับการภารกิจใหม่ อาทิ สำนักกรรมการ สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย สำนักวิชาการ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2562)

### 1.3 การสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และให้วุฒิสภาดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

จากการศึกษาทางเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเครื่องมือกลไกทางการเมืองและการบริหารประเทศ ซึ่งได้บัญญัติไว้ในหมวดว่าด้วยแนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ระบุว่ารัฐบาลต้องมียุทธศาสตร์ชาติเพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและมีธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ของประเทศ ให้สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย ภายใต้วิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 ตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้ยุทธศาสตร์ชาติที่จัดทำขึ้นมีระยะเวลาการบังคับใช้ไปในอนาคตไม่น้อยกว่า 20 ปี มีการประเมินทุก 5 ปี และให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการและคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 2560 หมวด 2 มาตรา 22) ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศกัน โดยยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดขึ้นนี้จะต้องมีผลผูกพันกับหน่วยงานของรัฐในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ รวมทั้งแผนพัฒนาต่าง ๆ ที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว และกำหนดให้หน่วยงานรัฐทุกกระทรวง ทบวง กรม ดำเนินการ ตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 5 วรรคสาม ซึ่งกำหนดว่า การกำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีก่อนที่จะเข้ารับบริหาร

ราชการแผ่นดิน การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และแผนอื่นใด รวมตลอดทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ต้องสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติ” (พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560, 2560:2) ต่อมารัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยบัญญัติให้ยกเลิกแผนการบริการราชการแผ่นดิน 4 ปี และแผนนิติบัญญัติ (มาตรา 3) ได้กำหนดให้มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผนห้าปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง (มาตรา 4) (แก้ไขยกเลิกมาตรา 16 วรรค 1 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) โดยในช่วงแรกให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) และต่อไปให้กำหนดทำแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี (มาตรา 9) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 และคนที่ 6 ได้กล่าวถึงและจัดทำค่าของงบประมาณรายปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งแผนต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำหนด

นอกจากนี้ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยต่อไปนี้ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติราชการ ในช่วงแรกให้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 3 ปี และต่อไปเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี โดยเป็นแผนปฏิบัติราชการเป็นแผนลำดับที่สาม จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนลำดับที่หนึ่ง คือ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนลำดับรอง คือ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งแผนอื่น ๆ ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ได้ระบุไว้ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องในภาพรวมของสภาพการณ์ด้านการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตามแผนการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ผู้ให้ข้อมูลหลักต่างให้ข้อมูลคล้ายคลึงกันในส่วนของการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนระดับองค์การ การจัดทำค่าของงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาชุดใหม่ช่วง 5 ปีแรก จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน บริหารอัตรากำลัง งบประมาณ และเตรียมการในการให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อพร้อมปฏิบัติงานให้กับวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“...ในช่วง 5 ปีนี้ สิ่งที่สำคัญงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องเร่งดำเนินการ คือ ต้องเตรียมสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรได้รองรับภารกิจของวุฒิสภาตามมาตรา 270 ทั้งนี้คณะกรรมการการคงต้องเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเรื่องแผนการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเมื่อเห็นทิศทางและแนวโน้มการทำงานของบุคลากรของคณะกรรมการต้องรับภาระงานค่อนข้างมากจากภารกิจดังกล่าว สำนักงานจึงต้องมีการจ้างเหมาบุคลากรเพื่อเข้ามาช่วยงานของคณะกรรมการ เมื่อโครงสร้างและอัตรากำลังของคณะกรรมการไม่เพียงพอ ไม่เอื้อต่อการทำงานของคณะกรรมการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 22, สัมภาษณ์วันที่ 12 มีนาคม 2562)

## 2. สภาพการณ์การจัดการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานสังกัดรัฐสภา มีฐานะเทียบเท่ากรม จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยธุรการเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาโดยมีภารกิจสำคัญตามประกาศรัฐสภา แบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ การรับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา ได้แก่ งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมวุฒิสภา และการประชุมคณะกรรมการรวมทั้ง สนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญของวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการจัดการองค์การตามแนวคิดของการเป็นองค์การระบบราชการ (Bureaucracy) แต่มีธรรมชาติการจัดการองค์การที่แตกต่างจากองค์การภาครัฐทั่วไป คือ เป็นหน่วยงานที่จะต้องทำงานกับฝ่ายการเมือง เพื่อสนับสนุนให้ภารกิจของวุฒิสภาบรรลุเป้าหมายตามหน้าที่และอำนาจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของประชาชนซึ่งเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้สถาบันทางการเมืองเข้มแข็งและดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพการณ์เกี่ยวกับการจัดการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ดำเนินการอยู่ยังมีอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง ดังนี้

### 1. ด้านโครงสร้างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จากการศึกษาพบว่า การจัดโครงสร้างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นไปตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 โดยเป็นหน่วยราชการในสังกัดรัฐสภาออก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กรม ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีฐานะเป็นนิติบุคคลมีการจัดองค์การและมีการจัดโครงสร้างของสำนักงานตาม

รูปแบบระบบราชการไทย โดยมีการทำงานตามสายการบังคับบัญชา มีระดับการบังคับบัญชา มีการจัดแบ่งหน้าทำงาน มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในแนวราบ แนวตั้ง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ (Thompson, 2004, pp. 39-50) โดยมีการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของวุฒิสภา มีเลขาธิการวุฒิสภาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานวุฒิสภา และให้มีรองเลขาธิการวุฒิสภาหรือผู้ช่วยเลขาธิการวุฒิสภาเป็นผู้สั่งการปฏิบัติราชการก็ได้ ทั้งนี้สำนักงานได้แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 18 สำนัก มีข้าราชการรัฐสภา 2 ประเภท คือ ข้าราชการรัฐสภาสามัญ เป็นผู้ได้รับบรรจุแต่งตั้ง และข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ซึ่งรับราชการในตำแหน่งการเมืองของรัฐสภา โดยมีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล คือ คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 ซึ่งมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารแสดงออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับนโยบาย เป็นข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ได้แก่ ประธานวุฒิสภา รองประธานวุฒิสภา ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย 2) ระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็นข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย เลขาธิการวุฒิสภา รองเลขาธิการวุฒิสภา ปกป้องด้านการเมือง การปกครอง และการบริหารจัดการ/ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ และผู้อำนวยการสำนัก 18 สำนัก 2) ระดับปฏิบัติ ประกอบด้วย บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชากลุ่มงานซึ่งเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญในแต่ละกลุ่มงาน ทำหน้าที่ในการควบคุมและกลั่นกรองงานเบื้องต้นก่อนนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาดังกล่าว ทำให้เกิดวิถีหรือค่านิยมการปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ให้ความสำคัญกับการรับฟังคำสั่งและนโยบายจากข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ประธานวุฒิสภา รองประธานวุฒิสภาเป็นหลัก ยึดความเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา ไม่ยืดหยุ่น อีกทั้ง ข้าราชการฝ่ายการเมืองเป็นผู้มีบทบาทต่อการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ที่สามารถให้คุณให้โทษทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังนั้นการทำงานจึงให้ความสำคัญกับฝ่ายการเมือง นโยบายประธานวุฒิสภา รองประธานวุฒิสภา และให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อตอบสนองภารกิจของวุฒิสภาเป็นอย่างมาก การปฏิบัติงานกับฝ่ายการเมืองระดับสูงไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาด จึงต้องยึดหลักกฎระเบียบเพื่อลดความผิดพลาด และวัฒนธรรมการทำงานจึงเป็นแบบรับฟังคำสั่ง และทำงานแบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ถ่ายทอดกันมาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาข้อผิดพลาดและไม่ให้ถูกตำหนิมากกว่าการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ การทำงานมีความเป็นทางการ สั่งการเป็นหนังสือมอบหมายงาน



เพื่อการบริหาร ภายในของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังนั้นการบริหารงาน ลดความเป็นทางการ ควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และสามารถฝึกแก้ไขปัญหาทำงานมีได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“ตามลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยราชการสังกัดรัฐสภา ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ขึ้นตรงต่อประธานรัฐสภา โดยระดับกรม สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะขึ้นตรงประธานวุฒิสภา ซึ่งเป็นฝ่ายนโยบายที่มาจากฝ่ายการเมือง การบริหารจะมีความเป็นเอกภาพ และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและต้องปฏิบัติตามนโยบายของฝ่ายการเมือง อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน โดยมีอำนาจในการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขึ้นเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้ แต่ปัญหาคือผู้บริหารระดับสูงจึงมุ่งทำงานสนองตอบต่อประธานวุฒิสภา หรือ รองประธานวุฒิสภา ซึ่งเป็นเจ้านายตามโครงสร้าง มากกว่าตอบสนองการทำงานของคุณะกรรมาธิการ ดังนั้น หากพิจารณาในส่วนของการบริหารภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะเห็นความเป็น Hierarchy ชัดเจนมาก ซึ่งสวนทางกับธรรมชาติขององค์การวุฒิสภาที่สมาชิกทุกคนโดยรวมมีความเท่าเทียมกัน แต่ว่าปฏิบัติหน้าที่ในการให้สนับสนุนงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้กับวุฒิสภายังเป็นระบบที่ยึดโยงกับสายการบังคับบัญชาเข้มงวดมาก การบริหารเป็นการตั้งรับ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารเป็นการรวมศูนย์ให้ผู้บริหารระดับสูงต้องคอยตัดสินใจ ซึ่งตามหลักการแล้วควรมีการมอบหมายงาน (Delegation) หรือมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ให้มากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า การทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา ซึ่งลักษณะขององค์การมีความแตกต่างจากหน่วยราชการกระทรวง กรม ทั่วไป โดยมีฝ่ายบริหารระดับนโยบายมาจากฝ่ายการเมืองมีความต้องการที่หลากหลาย สำนักงานต้องมีแผนการทำงานร่วมกับฝ่ายการเมืองให้ยืดหยุ่นและมีความพร้อมที่สุด สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ดังนี้

“จากลักษณะโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นหน่วยสนับสนุนให้กับวุฒิสภา ซึ่งการทำงานของสำนักงานจะบรรลุมิติวัตถุประสงค์หรือตอบสนองการทำงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติได้จะต้องเข้าใจธรรมชาติของวุฒิสภาซึ่งมาจากหลากหลายอาชีพ มีความต้องการสนับสนุนงานที่หลากหลายเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

“เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การที่สนับสนุนฝ่ายการเมืองเสียไม่พ้นที่จะต้องถูกการเมืองมากระทบ เพียงแต่ว่าจะบริหารจัดการงานร่วมกับฝ่ายการเมืองให้เป็นอย่างไรให้พร้อมที่สุด สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตั้งมาตั้งแต่ปี 2535 ได้พบกับวุฒิสภาที่มาจากการแต่งตั้งของนายกรัฐมนตรีทั้งหมด ต่อมาปี 2540 รัฐธรรมนูญได้กำหนดให้สมาชิกวุฒิสภามาจากการเลือกตั้งทั้งหมด เมื่อมาถึงรัฐธรรมนูญ ปี 2560 ได้กำหนดให้วุฒิสภามาจากการสรรหาและแต่งตั้งโดย คสช. ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องทำงานกับสมาชิกวุฒิสภาที่มาจากที่หลากหลาย สำนักงานจะต้องมีความยืดหยุ่นและตั้งรับให้ดี” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2561)

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่า การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการจะปรับให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับภารกิจของวุฒิสภายังพบปัญหาอุปสรรคเนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการจัดแบ่งโครงสร้างส่วนราชการตามหน้าที่ที่มีการแบ่งงานกันทำและทำงานตามสายการบังคับบัญชาลักษณะแนวตั้งหลายลำดับขั้นตามลำดับชั้น ยึดหลักการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการอย่างชัดเจน ลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาแบ่งงานแบบแยกส่วนของแต่ละสำนักมากเกินไป ขาดการมองผลสัมฤทธิ์ภาพรวมขององค์การ ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน เพราะต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 ดังนี้

“ในปัจจุบันสำนักงานมีปัญหามากในการทำงานแบบตามโครงสร้างหน้าที่ หรือทำงานแบบไซโลมากเกินไป คือเวลาทำงานมักไม่ได้มองเป้าหมายใหญ่ขององค์กรเป็นหลัก มักจะมองเป็นเป้าหมายของสิ่งที่ตัวเองดูแลหรือขอบเขตของสำนัก เช่น เฉพาะสำนักหรือสายการบังคับบัญชาเท่านั้น ส่วนที่ไม่ใช่ขอบเขตและอำนาจหน้าที่จึงเป็นงานที่ขับเคลื่อนได้ยาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

อีกทั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า โครงสร้างองค์การมีความไม่ยืดหยุ่นต่อการสนับสนุนภารกิจงานให้กับวุฒิสภา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญใหม่ มีโครงสร้างและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และขาดการทบทวนบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ควรมีการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานตามบทบาทใหม่ กรณีสำนักงานมีภารกิจใหม่ คือ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามหมวด 16 ของรัฐธรรมนูญเพื่อการปฏิรูปประเทศ และกรณีรัฐธรรมนูญไม่ได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญปี 2540 และปี 2550 กลุ่มงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าวต้องปรับบทบาท อัตรากำลังให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญปี 2560 สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 13 ดังนี้

“...หากพิจารณาตามโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังคงมีกลุ่มงานถอดถอนในการสำนักกำกับและตรวจสอบ ไม่มีการปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญปัจจุบัน ส่วนหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาที่บัญญัติขึ้นมาใหม่ในรัฐธรรมนูญฉบับนี้ที่ไม่เคยมีมาก่อน คือ การทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ตามบทเฉพาะกาลมาตรา 270 และปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติ มาตรา 65 เพื่อการปฏิรูปประเทศตามมาตรา 257-258 ในช่วง 5 ปีแรกของวุฒิสภา จะต้องเร่งดำเนินการเรื่องเหล่านี้ ในส่วนนี้สำนักงานจะต้องทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อปรับโครงสร้างหรือปรับอัตรากำลังของงานที่มีการยกเลิกไปตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และต้องมีการเกลี้ยอัตรากำลังมายังส่วนของสำนักกรรมการที่จะต้องปฏิบัติงานสนับสนุนการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้สอดคล้องกับบุคลากรในการทำงาน สนับสนุนสมาชิกวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรระบบเปิดที่มีการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจของวุฒิสภา เช่น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งองค์การอิสระ ที่มีการจัดโครงสร้างการทำงาน โดยแบ่งงานตามหน้าที่ เช่น สำนักวิชาการ สำนักกฎหมาย สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผน สำนักการประชุม เป็นต้น อีกทั้งมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาในลักษณะเดียวกับหน่วยราชการของฝ่ายบริหารทั่วไป คือ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ผู้อำนวยการ

สำนัก ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นฝ่ายนิติบัญญัติควรมีการออกแบบโครงสร้างและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารเพื่อการทำงานที่คล่องตัว สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ซึ่งมีรูปแบบและสภาพการทำงานที่แตกต่างจากหน่วยงานของฝ่ายบริหารที่มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้ดูแลเรื่องการบริหารงานบุคคล ของบุคลากรภาครัฐทั่วประเทศ มีการบริหารที่ไม่คล่องตัว เท่ากับรัฐสภา ซึ่งมีคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ทำหน้าที่ดูแลด้านการบริหารงานบุคคลของสองสำนักงานเท่านั้น มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลจาก ก.พ. ดังนั้นจะต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสำนักงานในสังกัดรัฐสภา ไม่จำเป็นต้องยึดหลักการบริหารงานบุคคลของ ก.พ. มาใช้ทั้งหมด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีข้าราชการฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นผู้ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา องค์การมีความแตกต่างจากองค์การของฝ่ายบริหาร โดยต้องทำงานร่วมกับฝ่ายการเมือง ซึ่งจากรูปแบบโครงสร้างทำให้ฝ่ายปฏิบัติซึ่งอยู่ภายใต้โครงสร้างองค์การ มีค่านิยมต่อฝ่ายการเมืองซึ่งผู้อยู่ระดับบนของสายการบังคับบัญชาว่าเป็นหัวหน้าหรือเจ้านายของผู้บริหารของสำนักงาน เนื่องจากฝ่ายการเมืองเป็นผู้ให้คุณให้โทษได้ กรณีตำแหน่งของประธานและรองประธานวุฒิสภาซึ่งอำนาจในการบริหารงานบุคคลในฐานะเป็นกรรมการของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) โดยตำแหน่ง ซึ่งเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานบุคคลหน่วยงานสังกัดรัฐสภา อาทิ การผลักดันให้มีการกำหนดตำแหน่งนักกฎหมายนิติบัญญัติ ในสมัยเป็นสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนงานทางด้านกฎหมายให้แก่สมาชิกวุฒิสภา รวมทั้งมีบทบาทในการแต่งตั้งหรือให้สอบสวนทางวินัยของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ เลขาธิการ รองเลขาธิการ ที่ปรึกษาด้านการเมืองการปกครอง และการบริหารจัดการ หรือที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ ทำให้ผู้บริหารจะทำงานให้ตอบสนองต่อนโยบายของผู้ดำรงตำแหน่งประธานและรองประธานวุฒิสภา มากกว่า คณะกรรมการ หรือสมาชิกวุฒิสภาที่ไม่มีอำนาจในการร่วมกำหนดทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของวุฒิสภา อีกทั้งโครงสร้างองค์การที่เป็นแบบแบ่งงานตามหน้าที่ ทำงานตามสายการบังคับบัญชา ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกัน และขาดความ

ยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภามีการเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐธรรมนูญและบริบททางการเมืองและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2. ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์องค์การ

จากการศึกษา พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแผนยุทธศาสตร์มาแล้วจำนวน 4 ฉบับ โดยเริ่มมีการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ฉบับแรกในปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นมา สำหรับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564) และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2561 – 2564) ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเป็นกรอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้เกิดผลในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแผนงาน เพื่อรองรับการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีการวิเคราะห์นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) นโยบายผู้บริหาร นโยบายประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ นโยบายคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) รวมไปถึงบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “องค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ” โดยมีพันธกิจ คือ “ส่งเสริมและสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย” ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2560: 35-37)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีเป้าประสงค์ คือ มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1.1 พัฒนาระบบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 1.2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ 1.3 พัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และ 1.4 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกฎหมายและวิชาการ มีเป้าประสงค์ คือ 1. มีนักกฎหมายนิติบัญญัติที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 2. มีองค์ความรู้ในงานด้านกฎหมาย วิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ กำหนดกลยุทธ์ไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 2.1 พัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้มีองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ 2.2 พัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้มีความสามารถในการเปรียบเทียบกฎหมายของประเทศไทยและต่างประเทศ 2.3 พัฒนาคณาจารย์ (นิติกร/วิทยาการ) ให้มีขีดความสามารถตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบเนื้อหา และความเชื่อมโยงของกฎหมาย 2.4 พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียน

ในกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ และ 2.5 ส่งเสริมและพัฒนางานด้านกฎหมายและวิชาการเพื่อตอบสนองการดำเนินการของสมาชิกวุฒิสภา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ก้าวหน้าและทันสมัย มีเป้าประสงค์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกำหนดกลยุทธ์ไว้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 3.1 พัฒนาระบบและบำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ 3.2 บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3.3 การพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์องค์กร มีเป้าประสงค์ คือ ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กำหนดกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 4.1 การบริหารจัดการข้อมูล เพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 4.2 การสร้างการรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผ่านช่องทางสื่อ 4.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นเลิศ มีเป้าประสงค์คือ บุคลากรมีศักยภาพในการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ และสามารถตอบสนองความต้องการของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ กำหนดกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 5.1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังอย่างเป็นระบบและหลากหลาย 5.2 สร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร 5.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนคุณธรรมและความโปร่งใส

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ มีเป้าประสงค์ คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการพัฒนาเครือข่ายด้านนิติบัญญัติกับหน่วยงานภายในและต่างประเทศ กำหนดกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 6.1 พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในประเทศ 6.2 พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้นำแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้พัฒนาการดำเนินงานขององค์กร โดยได้นำเกณฑ์ PMQA มาบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้กำหนดทิศทางการบริหารจัดการองค์การด้วยนำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 มาใช้เป็นกรอบดำเนินการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ

ภายในองค์กรให้เกิดคุณภาพ สร้างมาตรฐานในการทำงานและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนเป็นสำคัญ รวมถึงเพื่อให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานอันยอดเยี่ยม (High Performance Organization) ที่สร้างประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ

สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานตลอด 15 ปี (ปี 2547-2562) ผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการผลักดันและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการดำเนินการตามเงื่อนไขของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดให้ทุกหน่วยราชการต้องมีแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรและใช้จัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานขาดการกระตือรือร้นและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในภาพรวมเพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดการขับเคลื่อนองค์กรจากร่วมมือทุกภาคส่วน จากบางส่วนของผู้ปฏิบัติ และเมื่อประกาศใช้แผนแล้วขาดการสื่อสารแผนเพื่อกำหนดทิศทางร่วมกันกับผู้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจถึงที่มาและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการไปถึง หรือต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ระบุไว้ในแผนการกำหนดค่านิยมหลัก ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ซึ่งผู้บริหารเห็นชอบและต้องการให้มีขับเคลื่อนแผน ในขณะที่บุคลากรยังขาดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานอย่างแท้จริง ประกอบกับในระดับสำนักมีการทำงานแบ่งตามหน้าที่ตามโครงสร้าง และดำเนินงานตามแผนงานโครงการเฉพาะงานที่สำนักตนรับผิดชอบเป็นหลัก ซึ่งเป็นโครงการย่อยไม่มีภาพการขับเคลื่อนรวมของสำนักงานเป็นการมองแบบแยกส่วน ในโครงการที่มีการทำงานร่วมกันงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในจะมีกำหนดความรับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพร่วมในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีการประสานปรึกษาหารือและผู้บริหารจะต้องเข้ามาช่วยในงานที่แยกส่วนเกิดการประสานร่วมมือบูรณาการทำงานมากขึ้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดการขับเคลื่อนไปตามเป้าหมาย

ดังนั้น ปัจจุบันในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการวางนโยบายยังเป็นเรื่องที่ถูกขับเคลื่อนโดยผู้บริหารเป็นหลัก บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้ขาดความเข้าใจ และความกระตือรือร้นที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุผล รวมทั้งการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรยังไม่ได้สะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออก ในการทำงานบ่งชี้ถึงการจะบรรลุเป้าหมายได้ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้บรรจุไว้ ส่วนกลยุทธ์ขาดความเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยเห็นได้จากการมีแผนงานโครงการบางในแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4

“ปัจจุบันบุคลากรภาพรวมของสำนักงานไม่มีความเข้าใจหรือไม่สนใจเรื่องแผนงานโครงการ มีเพียงบางสำนักที่เข้าใจการเขียนแผนงานโครงการ มีความเข้าใจยุทธศาสตร์มากกว่าเมื่อ 10 กว่าปีที่แล้ว จากร้อยละ 20 เป็นร้อยละ 40 ซึ่งจริงๆแล้วแผนงานมีความสำคัญต่อการมองภาพเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ การทำงานร่วมกันทั้งสำนักงาน ปัญหาคือเมื่อบุคลากรเหล่านี้เติบโต ก้าวหน้าในการทำงานก็จะไม่เข้าใจการบริหารโครงการที่เชื่อมโยงแผนงานโครงการกับยุทธศาสตร์ของสำนักงาน มองผลผลิต ผลลัพธ์ไม่ออก ทำให้ขับเคลื่อนองค์การได้ยาก ถือเป็นจุดอ่อนบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา...อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ ใส่ใจ ให้มีความสำคัญเรื่องแผนและการจัดทำยุทธศาสตร์ การทำยุทธศาสตร์ต้องให้บุคลากรของสำนักงานเข้ามามีส่วนร่วม และเข้ามามีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย และนำเป้าหมายไปกำหนดเป้าระดับปฏิบัติเพื่อให้เกิดการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายต้องยืดหยุ่นได้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์สามารถปรับได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 26 ธันวาคม 2561)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ พบว่า แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) ขาดความชัดเจนในการสร้างความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจน และไม่มีการรวมผลึกดันให้เกิดผลลัพธ์หรือสร้างกลยุทธ์และทำแผนงานโครงการที่ตอบโจทย์ที่ชัดเจน อาทิ เรื่องนักกฎหมายนิติบัญญัติได้มีการกำหนดตัวชี้วัด ก่อนการผลึกดันให้มีการร่างระเบียบรองรับการมีตำแหน่งนักกฎหมายนิติบัญญัติ หรือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ บางกลยุทธ์มีแผนงานโครงการรองรับน้อยไม่สอดคล้องและไม่สามารถดำเนินการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แสดงให้เห็นถึงการขาดการเชื่อมโยงกันของแผนในแต่ละลำดับขั้นตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ แผนงาน ตัวชี้วัดและผลลัพธ์ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และคนที่ 25 ดังนี้

“แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 ภายใต้อายุ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยต้องการที่จะแก้ปัญหาในอดีต ...แต่ในทางปฏิบัติเมื่อนำกลยุทธ์แปลงเป็นแผนงานโครงการปรากฏว่า บางกลยุทธ์มีโครงการน้อยมาก และยังมีได้รับการจัดสรรงบประมาณจึงไม่สามารถเกิดการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ภาพรวมได้ ...บางกลยุทธ์ไม่มีโครงการรองรับเลย เลขาธิการวุฒิสภาจึงมีนโยบายให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 4 ภายใต้อายุยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้อายุปฏิรูปประเทศ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานจะต้องมีการปรับวิสัยทัศน์ ปรับประเด็นยุทธศาสตร์ ปรับกลยุทธ์และที่สำคัญขอความร่วมมือกับทุก ๆ สำนักในการเสนอ



โครงการที่มีนัยต่อการขับเคลื่อนองค์กรในการสนับสนุนงานด้านกระบวนการนิติบัญญัติ”  
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2561)

“จากที่พิจารณาวิสัยทัศน์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นสิ่งที่สำนักงานกำลังมุ่งไปสามารถเขียนให้ชัดเจนกว่านี้ได้ แต่พันธกิจเขียนไม่ชัดเจน เมื่อนำมาทำประเด็นยุทธศาสตร์ จะทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของกลยุทธ์ และเมื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดก็จะเริ่มมีปัญหาในการวัดผล ส่วนค่านิยมหลักอันนี้ก็จะ เป็นอีกประเด็นหนึ่ง หากต้องปรับให้เหมาะสมกับบุคลากรของสำนักงาน จะต้องมีการระดมสมองว่าควรเป็นอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์วันที่ 25 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ สำหรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้นำหลัก Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton มาใช้ประเมินองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1. มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนที่สำคัญตามภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความผาสุก ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน และประโยชน์สาธารณะของชาติ 2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือ สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ บุคลากรในวงงานรัฐสภา และประชาชน) 3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยวัดจากการบริหารงบประมาณให้คุ้มค่าและประหยัด 4. มิติด้านพัฒนาองค์กร เป็นการดำเนินการเพื่อไปสู่องค์การสมรรถนะสูงตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นองค์กรสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของรัฐสภามืออาชีพ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และมีการพัฒนาสำนักงานสู่ระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6 ได้มีความคิดเห็นดังนี้

“การประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์การได้นำหลัก Balance Scorecard มาใช้...ส่วนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ใช้ PMQA 4.0 มาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีการตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) และกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสำนักงานไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยการบริหารจะมีการตั้งคณะกรรมการตามรายนามของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งมีการตรวจประเมินไขว้ เพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบการ

ดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของหมวดอื่นๆ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2562)

ต่อมาในปี 2562 สำนักงานได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ของสำนักงานให้เหมาะสมกับภารกิจใหม่ของวุฒิสภาและรัฐธรรมนูญใหม่ และมีการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาเป็นแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งแสดงถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6 และคนที่ 5 ดังนี้

“การทบทวนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บท และแผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งการปฏิบัติ ภารกิจเพื่อสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภาชุดใหม่ที่ได้เข้ารับตำแหน่งในช่วงเดือน พฤษภาคมที่ผ่านมา การกำหนดยุทธศาสตร์องค์การไม่สามารถกำหนดขึ้นจากหลักการ เพียงอย่างเดียวได้จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ที่ถูกกำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ทั้งหมดต้องปรับปรุงและทบทวนแผนให้เชื่อมโยงกันยุทธศาสตร์ และแผนลำดับรอง เพื่อกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของหน่วยงาน ข้อดี คือ สำนักงานได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่มีจุดอ่อนจากความไม่ชัดเจน และการวัด เป้าหมายของแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 17 กันยายน 2562)

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง ในการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก อาทิ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (ร่าง) ยุทธศาสตร์ ชาติ ระยะ 20 ปี แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 ระบบราชการ 4.0 ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ สำนักงานฯ มีโอกาสในการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับประเทศ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2562)

### 3. ด้านการนำองค์การ

การสนับสนุนภารกิจของสมาชิกวุฒิสภาจะบรรลุเป้าหมายของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำสามารถนำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงดังที่ระบุไว้ในตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563-2565 ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารของสำนักงานเป็นผู้มีอำนาจสั่งการตามสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์การ และเป็นผู้มีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อการทำงานสนับสนุนภารกิจของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ/วุฒิสภา กำหนดทิศทางองค์การที่มุ่งสู่การสร้างความสำเร็จ สุจริต มีคุณธรรม โปร่งใส สำนึกรับผิดชอบต่อประชาชน เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การที่เป็นประโยชน์กับภาคประชาชน อาทิ บันทึกการประชุม รายงานการดำเนินการ รายงานการสอบหาข้อเท็จจริงหรือรายงานการศึกษาตามรัฐธรรมนูญเป็นต้น ตามมาตรา 59 และ 129 (6) และส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานมีความสุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ดังเห็นได้จากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ตั้งแต่ปี 2557 ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ถูกจัดอันดับความโปร่งใส เป็นอันดับ 7 ของประเทศในปี 2558 และต่อมาได้มีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระหว่างสำนักงาน ปปช. กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานสภาผู้แทนราษฎร ระหว่างเนื่องจากการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐนั้น ถือเป็น นโยบายสำคัญเร่งด่วนของประเทศ โดยถูกบรรจุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และต่อมาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ประกาศเจตจำนงสุจริต เพื่อส่งเสริมให้ทุกสำนักในองค์การได้มีความโปร่งใส พร้อมรับผิดชอบ ต่อต้านการทุจริต และส่งเสริมการมีธรรมาภิบาลในองค์การอย่างจริงจัง อีกทั้งผู้บริหารเห็นชอบให้มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ 5 ประการ คือ “สามัคคี มีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภา” โดยมีเจตนารมณ์ให้บุคลากรมีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความ ร่วมมือ ทุ่มเททำงาน ด้วยความรับผิดชอบมีความสุจริต โปร่งใสเช่นกัน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6 และคนที่ 15 ดังนี้

“ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความขยัน มุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน เป็นแบบอย่างในการอุทิศเวลาให้กับการทำงานได้เป็นอย่างดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2562)

“ขณะนี้สำนักงานพยายามผลักดันวัฒนธรรมองค์การที่คนเลขาเลขาธิการวุฒิสภาได้ดำริ คือ สามัคคี มีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ เป็น “strong culture” 5 ประการ โดยสำนักงานได้จัดทำแผนงานโครงการเพื่อสื่อสารสร้างการรับรู้และส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีการปฏิบัติของบุคลากร เพื่อให้เกิดเป็นไปตามเป็นวัฒนธรรมขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ได้แสดงความเห็นต่อการให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใสของสำนักงานจากการร่วมมือกับ ปปช. เพื่อประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ (ITA) ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ (ITA) ตั้งแต่ยุทธศาสตร์สำนักงานฉบับที่ 3 ที่กำหนดวิสัยทัศน์องค์การคือการเป็นองค์การที่มีธรรมาภิบาล ซึ่งสำนักงานได้รางวัลองค์กรที่มีธรรมาภิบาลเป็นอันดับ 7 ของประเทศ สำหรับในปีงบประมาณ 2562 หน่วยงานหน่วยงานในสังกัดรัฐสภา ได้คะแนน ITA ปี 2562 ระดับ A ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้คะแนนโดยรวมร้อยละ 89.62 ผลการประเมินความโปร่งใสได้สร้างความไว้วางใจจากวุฒิสภาและประชาชนถึงการบริหารงานที่มีธรรมาภิบาลในการจัดการองค์การ ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การ และสนับสนุนให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูล ตาม พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 และสามารถเข้ามาแสดงความคิดเห็น ร้องเรียนไปยังวุฒิสภาผ่านทางสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ รวมทั้งสามารถเข้ามาขอตรวจสอบข้อมูลสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 24 ตุลาคม 2562)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า ค่านิยมหลักของสำนักงาน กำหนดไว้กว้าง ๆ ขาดความชัดเจน และขาดการผลักดันร่วมกับหลักปฏิบัติต่างๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น ได้แก่ ปฏิญญา do-don't เจตจำนงสุจริต ประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติหลายชุด บุคลากรเกิดความสับสนและยังไม่แน่ใจว่า ขณะนี้องค์การต้องการให้บุคลากรปฏิบัติด้วยค่านิยม หรือวัฒนธรรมใดเป็นตัวหล่อหลอมให้บุคคลพึงปฏิบัติในองค์การ ทั้งนี้ องค์การควรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสอดคล้องเป็นค่านิยม ที่ยึดถือปฏิบัติเป็นชุดเดียวกันจึงสอดคล้องกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 และคนที่ 25 ดังนี้

“ค่านิยมหลักองค์การ 6 ประการ SENATE ได้แก่ Service Mind จิตบริการ, Ethics จริยธรรม, Nation Interest เพื่อประเทศชาติ, Accountability สำนึกรับผิดชอบ, Team Work ทำงานเป็นทีม, Effectiveness ประสิทธิภาพ ชาติความชัดเจนขาดการขี้บเคื่อน ประชาสัมพันธ์ซึ่งจะต้องสร้างการรับรู้ เข้าใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร โดยมีการติดป้าย รมรงค์ในพื้นที่สำนัก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 9 สิงหาคม 2562)

“ค่านิยมหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เขียนไว้ค่อนข้างกว้าง ทั่วไป ไม่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การเพื่อทำหน้าที่ตอบสนองภารกิจของวุฒิสภาไม่สื่อถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ อาทิเพื่อประเทศชาติ ไม่ใช่ค่านิยมแต่เป็นเป้าหมาย เพราะฉะนั้นต้องกำหนดค่านิยมหลักก่อนให้ชัด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์วันที่ 25 มีนาคม 2562)

อีกทั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การกำหนดทิศทางส่งเสริมการสร้างคุณสุจริตโปร่งใส สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแล้ว แต่ยังขาดความเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักองค์การ และขาดการขับเคลื่อนไปพร้อมกับการส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตามประมวลจริยธรรม ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“ค่านิยมหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้กำหนดขึ้นมา โดยขาดการเชื่อมโยงเพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ ไม่มีกิจกรรม โครงการที่ชัดเจนในการตอบวัตถุประสงค์ของค่านิยมหลักขององค์การทั้ง 6 ตัว และการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานได้กำหนดให้ดำเนินตาม ประมวลจริยธรรม ปฏิญญา do-don't และมีเจตจำนงสุจริต ITA ซึ่งเห็นว่าการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ต้องสอดคล้องกับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนำมาสู่การปฏิบัติ โดยการมีค่านิยม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ ควรยึดหลักด้วยข้อมูลชุดเดียว หรือหลักการให้ข้าราชการปฏิบัติให้สอดคล้องเป็นชุดเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2562)

#### 4. ด้านสถานที่

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หลังจากมีการแบ่งส่วนราชการ ปี 2535 ส่วนราชการทั้งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังคงใช้อาคารรัฐสภาที่ได้ก่อสร้างมาตั้งแต่ปี 2513 อยู่บริเวณถนนอุทองใน เขตดุสิต และใช้ทำการมาจนถึง 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 สำนักพระราชวังขอเวนคืนพื้นที่รัฐสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงใช้อาคารสุขประพฤดิใช้เป็นที่พักการชั่วคราว ระหว่างรอให้รัฐสภาแห่งใหม่ หรือ สปปายะสภาสถาน จะสร้างแล้ว

เสร็จ โดยในวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2561 รองประธานสหพันธ์นิติบัญญัติแห่งชาติ คนที่ 1 ได้เลือก หอประชุมของบริษัท ทีโอที ถนนแจ้งวัฒนะ เป็นอาคารรัฐสภาชั่วคราวตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562 ซึ่งในวันพุธที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 (ประกาศสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2562:12) จึงกำหนดให้หอประชุมของบริษัท ทีโอที เป็นอาคารรัฐสภาชั่วคราว โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 ต่อมาตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ประธานรัฐสภาเห็นว่าควรให้ใช้ห้องประชุมรัฐสภาแห่งใหม่ (เกียกกาย) ในส่วนของห้องประชุมใหญ่วุฒิสภา (จันทร์) บรรจุได้ 250 คน ไปก่อน เพื่อใช้ประชุมวุฒิสภา และสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งการประชุมร่วมรัฐสภาจนกว่าสร้างห้องประชุมใหญ่สภาผู้แทนราษฎร (สุริยัน) จะเสร็จสิ้น ซึ่งบรรจุคนผู้เข้าร่วมประชุมได้ 750 คน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า ในช่วงการเปลี่ยนแปลงสถานที่และมีการย้ายสถานที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน เสียเวลาในการเดินทางและขาดเอกภาพในการจัดการประชุม โดยการประชุมวุฒิสภาบุคลากรจะต้องเดินทางไปเตรียมการประชุมยังรัฐสภาแห่งใหม่ (เกียกกาย) ส่วนการประชุมคณะกรรมการการใช้ที่ประชุมที่อาคารสุขประพฤติเป็นการชั่วคราว จากสภาพดังกล่าวไม่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เรื่องสถานที่จอดรถ การรักษาความปลอดภัย ลิฟท์ สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องประชุม อาทิ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์สมาร์ตโฟน ระบบจอภาพในห้องประชุม สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสถานที่ทำงาน 2 แห่ง ทั้งที่อาคารสุขประพฤติและรัฐสภา ซึ่งบุคลากรต้องเสียเวลาเดินทางไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน ประกอบกับในอนาคตข้างหน้าจะมีการย้ายไปที่ทำงานไปยังอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ ซึ่งอยู่ระหว่างการก่อสร้าง จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเอกสาร ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ การเตรียมแผนสำรองต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านนิติบัญญัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดประชุมไม่ส่งเสริมให้สำนักงานมีสมรรถนะสูง เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามียังใช้ระบบการประชุมและจัดเตรียมเอกสารเพื่อให้สมาชิกวุฒิสภาพิจารณาในรูปแบบของเอกสาร ซึ่งค่อนข้างสิ้นเปลืองต้นทุนกระดาษของสำนักงานมาก แม้ว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความพยายามลดใช้ลดกระดาษในการประชุม (Paperless) ในการจัดทำระเบียบวาระและส่งเอกสารไปให้สมาชิกวุฒิสภาในหลายรูปแบบ เช่น จัดส่งแบบเอกสารไปยังที่อยู่ที่กำหนด หรือส่งเอกสารในรูปแบบไฟล์ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) โดยสำนักงานการ

ประชุมมีการสำรวจความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดส่งเอกสารและเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ซึ่งลดปริมาณกระดาษเพื่อเตรียมไว้ในห้องประชุมได้เพียงร้อยละ 30 ของจำนวนผู้เข้าประชุม ทั้งนี้ต่อไปเมื่อรัฐสภาแห่งใหม่ก่อสร้างแล้วเสร็จ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาร่วมกับสภาผู้แทนราษฎรจะต้องมีการจัดระบบการประชุมและห้องประชุมที่เป็นระบบไร้กระดาษ โดยใช้ระบบกระดาษให้ลดลง ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาแทนที่ อาทิ ส่งเอกสารให้สมาชิกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีกาสแกนคิวอาร์โค้ด เปิดดูเอกสารจากแอปพลิเคชันไลน์ เฟสบุ๊ก หรือหน้าเว็บไซต์ของวุฒิสภา ส่วนการห้องประชุมจะใช้คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก ไอแพด แทนการใช้เอกสารกระดาษ เป็นห้องประชุมที่เป็น (Smart- Meeting) มีระบบการจองห้องประชุมที่ให้เจ้าหน้าที่สามารถจองห้องประชุม ซึ่งเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อเป็นวาระการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 12 และคนที่ 20 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการใช้กระดาษมากมายจะต้องปรับปรุง ลดการใช้กระดาษโดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาสร้างนวัตกรรมในห้องค์การมีความกะทัดรัด ใช้วัสดุเบา มีสิ่งแวดล้อมปลอดภัย มีความสะดวกพอสมควร จัดพื้นที่ให้โปร่งสบายตา มีพื้นที่ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการทำงาน และทำให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12, สัมภาษณ์วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

“การเตรียมการประชุมวุฒิสภาของฝ่ายเลขานุการจะมีการจัดส่งเอกสารการประชุม เอกสารประชุมประกอบการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ตามระเบียบวาระ เมื่อก่อนในช่วง 10 ปีที่ผ่านมามีความยุ่งยากและจัดส่งเอกสารหลายทุกช่องทาง โดยส่งเอกสารการประชุมไปบ้าน เตรียมไว้ในห้องประชุม และส่งเอกสารทางอีเมล เป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ต่อมาเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลือง และสมาชิกบางคนเห็นว่าซับซ้อนเกินความจำเป็น สำนักงานประชุมจึงได้มีการปรับปรุงหาวิธีการจัดส่งเอกสารที่เหมาะสม เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยมีการสำรวจความต้องการรับเอกสารประชุม ปรากฏว่า สมาชิกวุฒิสภาว่าครึ่งหนึ่งประสงค์รับเอกสารประชุมเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยลดปริมาณเอกสาร และลดความซ้ำซ้อนได้มาก สำนักประชุมจะลดการจัดส่งเอกสารได้ร้อยละ 30 ของจำนวนผู้เข้าประชุม ส่งเอกสารเพื่อให้สมาชิกเพียงร้อยละ 20 ทำให้งานราบรื่นขึ้น นอกจากนี้มีการแจ้งระเบียบวาระการประชุม ทางไลน์ให้สมาชิกวุฒิสภา และไว้ที่หน้าเว็บไซต์หน้าหลักของวุฒิสภา [www.senate.go.th](http://www.senate.go.th) เพื่อ

อำนวยความสะดวกให้กับบุคคลที่สนใจและสมาชิกได้เข้าถึงข้อมูลสามารถดูระเบียบวาระ และสืบค้นข้อมูลได้ อนาคตหากมีนโยบายให้วุฒิสภาเป็นองค์การอิเล็กทรอนิกส์ ต้องการให้เอกสารทุกอย่างส่งไปทาง email แล้ว และมีการทำ QR Code เตรียมไว้ให้ คนสมาชิกวุฒิสภาได้เปิด Download ไว้ที่ในอุปกรณ์สื่อสาร หรือ ไอแพด ของคน โดยไม่ต้องส่งเอกสารในรูปกระดาษอีกเป็นหลักการที่ดีแต่คงทำได้ยาก การสำรองเอกสาร การประชุมในรูปกระดาษยังคงมีความจำเป็น อย่างไรก็ตามหากสำนักงานมีการกำหนด ทิศทางให้เป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ มุ่งเป้าสู่การเป็น Digital Parliament คงจะต้องมีการประกาศเป็นนโยบายของผู้บริหารองค์การ และเป็นความต้องการของ ประธานวุฒิสภาในการลดใช้กระดาษอย่างจริงจัง (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20, สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่การทำงานในอนาคตเพื่อรองรับกับสมาชิกวุฒิสภาและประชาชน และกลุ่มผู้พิการในรูปแบบต่าง ๆ โดย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องมีระบบที่อำนวยความสะดวกรองรับการการเดินทาง การใช้อุปกรณ์ ของสำนักงาน และอุปกรณ์สื่อสารต่างๆ อย่างสะดวก สะดวก ปลอดภัย ตามหลักอารยสถาปัตยกรรม (Universal design) จากผู้สูงอายุ ผู้พิการ ทั้งในส่วนพื้นที่รัฐสภา และการเข้าถึงข้อมูลทางเว็บไซต์ หรือ Social Media ต้องออกแบบให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การทำภาพ เสียง รองรับผู้พิการทางสายตา และการได้ยิน เช่น มีการให้บริการข้อมูลที่อ่านเป็นเสียงไว้ให้บริการ อ่านทั้งในส่วนของกฎหมายและความรู้ทั่วไปไว้ให้บริการสมาชิกวุฒิสภา และผู้สนใจของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งอาคารสถานที่ทำงาน และสถานที่ประชุมให้รองรับผู้สูงอายุ สอดคล้องกับ บทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“...รัฐสภาแห่งใหม่จะต้องออกแบบการรองรับการใช้พื้นที่และอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลของกลุ่มผู้สูงอายุและผู้พิการด้วย” (ผู้ให้ ข้อมูลคนที่ 10, สัมภาษณ์วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2562)

อย่างไรก็ดี สิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับเรื่องอาคารสถานที่ คือ ระบบการรักษาความปลอดภัยของ อาคารวุฒิสภาและพื้นที่ของรัฐสภา ปัจจุบันการตรวจสอบการเข้าออกของบุคคลเข้ามายังอาคารสุข ประพฤติ และอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ ยังไม่รัดกุมและมีการเลือกปฏิบัติในการตรวจสอบ หากมี ความคุ้นเคยจะมักมีการผ่อนปรนในการตรวจสอบ ซึ่งไม่ถูกต้องเรื่องระบบรักษาความปลอดภัยทุกคน ต้องได้รับการตรวจสอบ หรือได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียม เพื่อความปลอดภัยของสถาบันอันเป็น



สัญลักษณ์ทางการเมือง หากมีเหตุการณ์ก่อการร้าย หรือการมีผู้ไม่ประสงค์ดีก่อเหตุความไม่สงบได้  
 อย่างในอดีต สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องมีระบบ  
 การดูแลในพื้นที่ร่วมกันเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งพื้นที่ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่  
 13 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 ดังนี้

“สิ่งสำคัญของการดูแลสถานที่องค์การทางนิติบัญญัติ คือ การจัดระบบการรักษา  
 ความปลอดภัยของรัฐสภาที่มีมาตรฐานสากลให้มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี  
 เช่นเดียวกับรัฐสภาสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ที่มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี  
 ตรวจสอบทุกคนเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกหรือข้าราชการ จะต้องได้รับการตรวจสอบทุก  
 คนเหมือนกัน การตรวจสอบรักษาความปลอดภัยต้องเข้มงวด มีการใช้ระบบเทคโนโลยี  
 มาใช้ในการรักษาความปลอดภัยให้กับสภา เช่น X-Ray ตรวจสอบวัตถุอันตราย เป็น  
 ต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562)

“การกำหนดเกณฑ์และสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานในการดูแลสถานที่จะต้องไม่  
 เอื้อให้เกิดการทุจริต และไม่เลือกปฏิบัติ เช่น อนุญาตให้มีการเข้าออกของรถ” (ผู้ให้  
 ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

## 5. ด้านการบริหารจัดการ

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีเป้าหมายหลักของการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและ  
 มีประสิทธิผล เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา ซึ่งมุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภา ซึ่งเป็น  
 องค์การทางนิติบัญญัติของประเทศเพียงองค์การเดียว ซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานฝ่ายบริหาร ทั้งนี้  
 สภาพการของการบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการบริหาร  
 ทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านงบประมาณ ดังนี้

1) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นหน่วยงาน  
 ระดับกรม สังกัดรัฐสภา มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) เป็นผู้ดูแลระบบการ  
 บริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐสภา ซึ่งได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วน  
 ราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565) ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากร  
 บุคคล โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมระบบการบริหาร  
 ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนและผลักดัน  
 ให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ 3 :  
 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญมีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจ  
 ด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างความผาสุกและพัฒนา

คุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุขอย่างสมดุล ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความชัดเจนในการ “สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ” โดยหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีการกำหนดโครงสร้างอัตรากำลัง สมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับพันธกิจ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีกระบวนการสรรหาคัดเลือกจะต้องมีวิธีการคัดเลือกที่เป็นธรรมดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเป็น คนดีและคนเก่งเหมาะสมที่จะทำงานให้กับองค์กร มีกระบวนการพัฒนา ฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในทุกสายงานอย่างเหมาะสม ตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง สามารถพัฒนาลงในรายบุคคลได้ว่าบุคลากรแต่ละคนต้องการพัฒนาอะไร ต้องพัฒนาอะไรบ้าง เรียนรู้เพิ่มพูน ความรู้ทักษะและสมรรถนะอะไรบ้าง มีการกำหนดให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน โดยมีการแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและตำแหน่งสำคัญ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมเป็นธรรมยิ่งขึ้น ดังเช่นบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“หลักการสรรหา พัฒนา ดำรงไว้ ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหลักการการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งกระบวนการ เพื่อส่งเสริม รักษาคนดี ทুমเทการทำงาน และมีความสามารถทำงานให้กับองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก ในปัจจุบันสำนักงานมีการวางแผนแก้ไข ปัญหาการรับข้าราชการบรรจุเข้าทำงานไม่เหมาะสมกับสายงาน เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว ก็ต้องพัฒนาศักยภาพให้ทำงานได้ดี มีวางแผนการพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจ มีการนำหลักการสืบทอดอำนาจ มาใช้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายอาชีพ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อมอง ภาพอนาคตได้ชัดเจนว่าตัวข้าราชการคนนั้นจะไปถึงจุดไหน และคนที่มีความรู้ที่ชัด ได้รับความไว้วางใจ มีผลงานเป็นที่ยอมรับการสืบทอดตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งสำคัญ ให้ เห็นทิศทางการพัฒนารายบุคคล และนำเทคนิคเพื่อการพัฒนาบุคลากรมาใช้กับบุคคล ในสายงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การสอนงาน การไปดูงานภายนอก การ อบรมในห้องเพื่อเพิ่มทักษะหรือเทคนิคบางเรื่อง การติดตามผู้ใหญ่ เป็นต้น” การบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยหลักการต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรให้ สูงขึ้น (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2562)

จากการศึกษาพบว่าหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ หลักการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่นำมาจาก ก.พ. มาปรับ ขาดการศึกษาถึงความเหมาะสมกับบริบทของ

ข้าราชการสังกัดรัฐสภา อย่างไรก็ตาม การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐสภา ซึ่งมี คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร พบว่า หลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำแนวคิด เทคนิค วิธีการของ ก.พ. มาใช้ หน่วยงานในสังกัดรัฐสภา ควรสร้างความเป็นอิสระในหลักการ อาทิ การกำหนดสมรรถนะ การสรรหาคัดเลือก หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อส่งเสริมให้องค์การมีสมรรถนะสูงและมีบุคลากรที่มีศักยภาพมีความรู้ความสามารถโดดเด่นเหมาะสมกับองค์การสังกัดรัฐสภา และงานของวุฒิสภามากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 และ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8

“ในส่วนสมรรถนะ หรือ competency ทางสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้นำของ ก.พ. มาปรับใช้ ซึ่งภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความแตกต่างจากกระทรวง ทบวง กรมของฝ่ายบริหาร คือ การสนับสนุนงานของฝ่ายนิติบัญญัติ การกำหนดพฤติกรรม คุณลักษณะ ในตัวสมรรถนะควรกำหนดพฤติกรรมให้ชัดเจน โดยควรมีการทบทวนกำหนดสมรรถนะ และศึกษาลักษณะพฤติกรรมในแต่ละระดับให้ชัดมีรายละเอียดมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 9 สิงหาคม 2562)

“สิ่งที่เห็นจากการทำงานกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบจุดอ่อนในเรื่องการทำงานของที่นี่ คือ การทำงานร่วมกันอยู่กันแบบพี่ ๆ น้อง ๆ อะลุ่มอล่วย สะท้อนการอยู่ร่วมกันอยู่แบบมีความสุข แต่งานไม่โดดเด่น สำนักงานต้องปรับปรุงโดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกคนเข้าทำงาน ต้องรับคนที่มีฝีมือ การรับคนของที่นี่ดูจากการทำงานยังไม่มีคุณภาพในกระบวนการได้คนมาทำงาน เกณฑ์ที่กำหนดควรกำหนดเกณฑ์ที่เป็นอิสระจาก ก.พ. สามารถกำหนดด้วยตนเอง รับคนที่มีความสามารถสูงและทุ่มเทรับผิดชอบกับงาน ควรมีการจัดหลักสูตรการอบรมที่สร้างความเป็นมืออาชีพ สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ การทำงานก็ต้องมีผู้บังคับบัญชาที่ดีเป็นแบบอย่างและสร้างความคิดการทำงานที่ดีด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภาเป็นหน่วยกลางในการวางแผน กำหนดทิศทางการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังกัดรัฐสภา โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสามารถกำหนดแผนงานแนวทางการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนาได้ รวมทั้งติดตามประเมินผลการฝึกอบรมสัมมนาของสมาชิกวุฒิสภา

ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้เอง ซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานสังกัดรัฐสภา ทั้งนี้ ในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้พัฒนาทรัพยากรบุคคลและจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับบุคลากรตามสายงาน แต่โดยรวมยังไม่สอดคล้องกับงานตามภารกิจภารกิจของหน่วยงานภายใน สำหรับการได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2563 จำนวน 12,400,000 บาท เพิ่มขึ้นจาก ปีงบประมาณ 2562 เพียง 51,7000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.00 ซึ่งถือว่าได้รับงบประมาณคงที่จากปีที่ผ่านมา โดยงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นงบประมาณเพื่อส่งบุคลากรและผู้บริหารระดับสูงไปศึกษาและอบรม 2) ค่าใช้จ่ายในการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อในประเทศ ต่างประเทศ และฝึกอบรมต่างประเทศ ได้แก่ ทุนการศึกษาต่อของบุคลากร และ 3) ค่าใช้จ่ายแลกเปลี่ยนข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับต่างประเทศ 4) ค่าใช้จ่ายในการสัมมนาและฝึกอบรมในส่วนของสำนักงาน ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าจำนวนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสัมมนาและฝึกอบรมในส่วนของสำนักงานดังกล่าวไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องยกเลิบบางโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐสภาในส่วนของสร้างคุณภาพผู้ปกครองและการสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น โครงการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่มีวัตถุประสงค์มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กรที่เสริมสร้างพลังการทำงานและปรับวิถีคิดให้ทำงานได้สอดคล้องกับองค์กรในระยะยาวออกไป ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“ในปีงบประมาณ 2562 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับการจัดสรรงบประมาณมา 12.3 ล้านบาท และในปี 2563 ได้รับจัดสรร 12.4 ล้านบาทเพิ่มขึ้นน้อยมาก ซึ่งยังมีปัญหาการได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่พอเพียงเช่นเดียวกันที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามการให้ทุนในการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อในประเทศ เป็นงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคคลได้ลดลงไปทุกปี ๆ ในปี 2558 งบประมาณ 10 ล้าน จนมาถึงในปีงบประมาณปัจจุบัน 2563 ลดลงไปเหลือ 2.8 ล้านบาท ส่วนงบประมาณเพื่อการดำเนินงานแลกเปลี่ยนของข้าราชการรัฐสภาไทยกับต่างประเทศจากปี 2558 ลดมาเรื่อย ๆ เหลือ 1 ล้านบาท ส่วนงบประมาณการสัมมนาและฝึกอบรมบุคลากรลดลงไปมากจากปี 2558 มาถึงปัจจุบันปีงบประมาณ 2563 ได้งบเพียง 6.1 ล้านบาท และงบประมาณในส่วนการสร้างคุณภาพผู้ปกครองก็ไม่ได้รับงบประมาณตั้งแต่ปี 2558 ทำให้สำนักงานขาดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานที่มีความสุขในองค์กร บุคลากรในปัจจุบันไม่มีเวลาเลยต้องทำการประชุมเกือบทุกวัน

มีความเครียดและความกดดันสูง แต่สำนักงานไม่มีงบประมาณเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรชีวิตการทำงานขาดความสมดุล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 23 มิถุนายน 2562)

2) ด้านการจัดการความรู้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีการจัดการความรู้ และได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี 2549 มาถึงปัจจุบันได้มีการยึดโยงกับการพัฒนาบุคลากรและแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทุกฉบับ และเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2562ค) ทั้งนี้ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้กำหนดแผนงานการจัดการความรู้ ซึ่งมีมาตรฐานและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award. : PMQA) คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้งในรูปแบบของคู่มือการดำเนินการ (Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากร (Tacit Knowledge) ซึ่งได้มีการสกัดความรู้จากประสบการณ์ ทักษะความรู้ความสามารถในงาน โดยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) พี่สอนน้อง หรือการเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการเสวนาในกิจกรรม KM Day ของสำนักงานที่จัดขึ้นสม่ำเสมอทุกปี โดยองค์ความรู้ที่ได้จะนำจัดเก็บเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ เพื่อต้องการส่งเสริมให้สำนักงานมีวัฒนธรรมการเรียนรู้อันนำไปสู่การการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

อย่างไรก็ดี การจัดการความรู้ แม้ว่าจะได้มีการดำเนินการมีระยะหนึ่ง การจัดการความรู้ได้แสดงออกมาในรูปแบบของข้อมูลที่ชัดแจ้ง อาทิ คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำฐานข้อมูลต่าง ๆ แต่ยัง

ขาดการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลอย่างต่อเนื่อง กรณีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติยังไม่สามารถดำเนินการได้จริง เนื่องจากขาดการผลักดันให้บุคลากรได้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีลักษณะเท่าเทียมแบบไม่เป็นทางการ บุคลากรไม่มีโอกาสได้ทดลองหรือได้ลองถูกลองผิด เพื่อหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ เพราะขาดการส่งเสริมและให้โอกาสจากผู้บริหาร ประกอบกับสภาพการทำงานของบุคลากรที่มีภาระงานประจำมากจึงขาดเวลาเรียนรู้และค้นคว้าแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีทันสมัยมาสร้างนวัตกรรมตอบสนองภารกิจวุฒิสภาและผู้รับบริการหรือประชาชนดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

นอกจากนี้ สำนักงานขาดการสกัดความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีความเข้าใจเป็นองค์รวมทั้งกระบวนการและยังขาดการประเมินความสำเร็จการถอดความรู้จากตัวบุคคลถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรคนอื่น ๆ ในสำนักงาน ซึ่งยังเป็นเรื่องที่ทำได้ยากแต่ต้องพัฒนาเพื่อให้สำนักงานมีศักยภาพสูงต่อไป สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 14 และคนที่ 11 ดังนี้

“การจัดการความรู้ มีการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานหลักขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้ ซึ่งคณะกรรมการจะทำงานในรูปแบบกึ่งทางการ โดยในการดำเนินการที่ผ่านมาจะเป็นการมุ่งไปที่การจัดการองค์ความรู้ของแต่ละสำนักว่ามีอะไรบ้าง และดูว่ายังต้องการให้มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเรื่องใด ซึ่งการทำงานจะมุ่งเพื่อตอบ PMQA และมีการจัดวันการจัดการความรู้ทุกปี แต่การถอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในความรู้หายากยังมีไม่มาก เพราะการทำงานที่แยกเป็นรายสำนัก ไม่สามารถทำให้ทุกคนได้เรียนรู้งานส่วนอื่นของสำนักงานได้มากนัก ปัจจุบันต้องเร่งใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บความรู้ ถอดประสบการณ์จากผู้มีความรู้ในงานแต่ละสำนัก เพื่อเป็นการถอดความรู้ให้เป็นความรู้ชัดแจ้งได้ แต่การทำงานก็ยังไม่มีการผลักดันให้เกิดการสร้าง CoP อย่างจริงจังต่อเนื่อง ซึ่งการทำงานสร้างชุมชนนักปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการแบ่งปันความรู้ สู่อำนาจไปปฏิบัติได้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2562)

“หากต้องการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ตอบสนองต่อสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดการความรู้ที่สำนักงานทำแล้วในรูปแบบคู่มือพื้นฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ การจัดทำฐานข้อมูลของสำนักต่าง ๆ คงยังไม่เพียงพอให้ต่อการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สิ่งสำคัญจะต้องมีการสกัดความรู้ที่หายากจากในตัวบุคคลที่

สนับสนุนภารกิจหลักให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เช่น งานด้านการประชุม การทำงานของบุคลากรในกรรมาธิการ ซึ่งเป็นภารกิจที่องค์กรอื่นไม่มี มาวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน และนำความรู้ที่ได้มาจัดระเบียบ จัดระบบตามกระบวนการจัดการความรู้และเผยแพร่ให้มีการนำไปปฏิบัติหรือแก้ไข เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทให้หน่วยงานของรัฐ ต้องปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลง รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม พัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานภาครัฐพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการจัดทำระบบ ฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บและเชื่อมโยงผ่านระบบการให้บริการภาครัฐผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561: 16) จากนโยบายภาครัฐดังกล่าว หน่วยงานของรัฐสภาทั้งสองหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ร่วมกันกำหนดทิศทางบริหารจัดการสารสนเทศ จัดทำแผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น Digital Parliament ในปี พ.ศ. 2565 ตามวิสัยทัศน์ โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักเป็น 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและบูรณาการฐานข้อมูลมุ่งสู่การเป็น Digital Parliament ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกรัฐสภาและบุคคลในวงงานรัฐสภา มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน เพื่อให้รองรับการปฏิบัติงาน ณ อาคารรัฐสภาแห่งใหม่ที่มีการออกแบบระบบเชิงบูรณาการและใช้ทรัพยากรร่วมกัน และวางระบบโครงสร้างเทคโนโลยีเพื่อรองรับระบบต่าง ๆ เช่น ระบบสนับสนุนการประชุมอัจฉริยะ (Smart Meetings) ลงคะแนนด้วยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบงานสารสนเทศที่จะมาช่วยสนับสนุนงานวิชาการ งานวิจัย งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการประชุมทางไกล และการสร้างฐานข้อมูลกลางเพื่อการปฏิบัติงานสามารถค้นหาข้อมูลได้เชิงลึก การบูรณาการระบบงานและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เป็นต้น แต่เมื่อสำนักงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณ 2562 และในปีงบประมาณ 2563 ไม่เพียงพอ ส่งผลให้สามารถดำเนินการพัฒนาระบบ ICT ได้เพียง 10 ระบบ จากแผนที่กำหนดไว้ 36 ระบบ การดำเนินการล่าช้าออกไปได้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาการเป็นรัฐสภาดิจิทัล สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การนำระบบ ICT .วางระบบกับรัฐสภาแห่งใหม่ขณะนี้มีปัญหาอุปสรรค คือ ได้รับการงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาระบบสำนักงานดิจิทัลรัฐสภา ซึ่งจะต้องพัฒนาขึ้นมา 36 ระบบ แต่ที่ได้รับการจัดสรรมาเพื่อการพัฒนาาระบบสนับสนุน ในปี 2562-2563 สำนักงานรัฐสภาได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาเพียง 10 ระบบ เป็นงบประมาณกว่า 30 ล้านบาท ซึ่งหากต้องการให้สำนักงานเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล Digital จะต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ จึงทำให้เกิดเป็นรัฐสภาดิจิทัลได้ในปี 2565” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์วันที่ 18 เมษายน 2562)

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการทำงานด้านนิติบัญญัติ ตามแผนรัฐสภาดิจิทัลที่สำคัญ เช่น ด้านการจัดประชุม ด้านการเสนอญัตติ กระทั่งถาม เป็นต้น

(1) ด้านการจัดประชุม การดำเนินการตามแผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) ได้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดทำระบบบริหารจัดการห้องประชุมอัจฉริยะ รองรับบริการให้บริการผ่านอุปกรณ์ Smart Device เพื่อให้บริการจองห้องประชุม บริหารเครื่องดื่ม ดูห้องประชุมที่ว่าง เป็นต้น ระบบบริหารจัดการเอกสารการประชุมดิจิทัล สนับสนุนการให้บริการด้านการจัดการระเบียบวาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม จัดทำหนังสือเชิญประชุม และยังสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับระบบงานอื่น ๆ ระบบเผยแพร่ข้อมูลการประชุมรัฐสภา ระบบรองรับการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมของสภาผู้แทนราษฎร ข้อมูลการประชุมของวุฒิสภา และข้อมูลการประชุมของกรรมาธิการ ระบบลดความเสี่ยงการประชุมด้วยเทคโนโลยีการรู้จำเสียงพูดเป็นเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำรายงานการประชุมการบริหารการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ สนับสนุนการประชุมสภาระหว่างประเทศ เมื่อมีการจัดการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ และประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ ระบบรายงานการประชุมดิจิทัล ระบบที่สนับสนุนการจัดทำรายงานการประชุม ซึ่งรองรับการจด และจัดทำรายงานการประชุมสภา รวมถึงการจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมาธิการสามัญ คณะกรรมาธิการวิสามัญ คณะอนุกรรมาธิการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน พร้อมทั้งให้บริการเผยแพร่ข้อมูลสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 26 ดังนี้

“งานด้านการจัดประชุมเป็นภารกิจหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งงานการประชุมหลักคือการประชุมวุฒิสภา ซึ่งมีการประชุม ณ ห้องประชุมใหญ่ของวุฒิสภา และการประชุมคณะกรรมาธิการ ซึ่งมีความเหมือนและมีความแตกต่างกัน กรณีของระบบสนับสนุนการจองห้องประชุมเหมือนกัน ส่วนที่แตกต่างกันการประชุม



ใหญ่จะมีการลงทะเบียนหน้าห้องประชุมเพื่อนับองค์ประชุม ตรวจสอบองค์ประชุม การลงมติออกเสียง ส่วนการประชุมของคณะกรรมการและคณะกรรมการจะมีระบบ การจ่ายเบี้ยประชุม ซึ่งระบบการประชุมใหญ่จะไม่มี ขณะนี้ระบบการสนับสนุนการ ประชุมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมี ความแตกต่างกัน ต่างก็มีการวางแผนและวางระบบ แต่ต่อไปเมื่อเป็นสภาใหม่สอง สำนักงานจะมุ่งสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล ซึ่งได้มีการวางระบบการนำเทคโนโลยีมา สนับสนุนการให้บริการงาน ส่วนการจัดทำรายงานการประชุม สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภายังมีการจดชวเลขและถอดเสียงพูดในที่ประชุม เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อาทิ การใช้โปรแกรมพาร์ตี (PARTY) ใช้ แปลงเสียงพูดเป็นข้อความ text file ซึ่งทำให้งานรวดเร็วมากขึ้น แต่โปรแกรมก็ต้อง มีการพัฒนาให้สามารถฟังเสียงพูดได้แม่นยำมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์ วันที่ 18 เมษายน 2562)

(2) งานด้านการเสนอญัตติ และการกระทู้ถาม ซึ่งเป็นการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินของวุฒิสภา ในปัจจุบันมีการดำเนินการจัดทำระเบียบการเสนอญัตติ กระทู้ถาม และการขอ เปิดอภิปรายทั่วไปของสมาชิกวุฒิสภาทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ถือเป็นนวัตกรรมในการช่วย อำนวยความสะดวกในการดำเนินการให้กับการทำงานของวุฒิสภา เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน นิติบัญญัติให้แก่สมาชิกวุฒิสภา ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา และรวบรวมข้อมูลวิชาการ ด้านนิติบัญญัติ เข้าไว้ด้วยกันที่ศูนย์กลางอย่างมีระบบ สามารถเรียกใช้ข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานภายใน และภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพเรียกดูรายงานสรุปต่าง ๆ อีกทั้ง ยังเปิดให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการได้ในงานควบคุมการบริหาร ราชการแผ่นดิน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23 และ 26 ดังนี้

“การเสนอญัตติ กระทู้ถาม ถือเป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินประการหนึ่งของวุฒิสภา โดยกระทู้ถามสมาชิกวุฒิสภาทุกคนมีสิทธิตั้งกระทู้ถามรัฐมนตรีในเรื่องใดที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ได้ ส่วนญัตติที่เป็นข้อเสนอให้ที่ประชุม ได้มีการลงมติพิจารณาดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เช่น ญัตติเสนอให้เปิดอภิปราย ทั่วไป ญัตติการขอตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น อย่างไรก็ดี การเสนอญัตติ และกระทู้ถาม ควรเพิ่มช่องทางการเสนอทางทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ มีการวางระบบตั้งแต่ กระบวนการแรก คือ การให้สมาชิกวุฒิสภาสามารถเสนอ ญัตติ กระทู้ ส่งมาในระบบ เพื่อให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับดำเนินการ และเสนอกระทู้เข้าสู่ที่ประชุม

พิจารณา และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามกระทู้ถาม ญัตติ ลงในฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินการของฝ่ายรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์วันที่ 18 ตุลาคม 2562)

“กรณีการตั้งกระทู้ถามซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกในปฏิบัติหน้าที่ในสภา ควรมียุทธศาสตร์การเสนอการตั้งกระทู้ถามผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น การตั้งถามกระทู้ผ่านทาง application ของวุฒิสภา โดยสมาชิกวุฒิสภาเป็นผู้กรอกประเด็นคำถามลงใน platform ที่มีบนหน้าจอแล้วสามารถพิมพ์ออกมาเป็นแบบฟอร์มกระทู้สามารถเสนอต่อสภาได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่เขียนข้อความให้อย่างในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำนักงานต้องคิดพัฒนาเพื่อสนับสนุนการทำงานของวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 13 มีนาคม 2562)

4) ด้านงบประมาณ การจัดทำคำขอประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจะต้องมีการจัดทำคำขอประมาณรายจ่ายประจำปีให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ รวมทั้งแผนพัฒนาต่างๆ ที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว และรัฐบาลจะต้องพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม อย่างเหมาะสม ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 141 ที่ต้องการให้เกิดความเป็นอิสระในการจัดสรรงบประมาณขององค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ โดยรัฐต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระของรัฐสภา ศาล องค์กรอิสระ และองค์กรอัยการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 เป็นต้นมา รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณตามหมวดของยุทธศาสตร์ชาติ 6 หมวด โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้รับการจัดสรรงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยภาพรวมงบประมาณในปี 2562 ได้รับการจัดสรร 1,829,164,700 บาท และเมื่อเปรียบเทียบกับการจัดสรรงบประมาณปีงบประมาณ 2563 ได้รับการจัดสรรทั้งสิ้นจำนวน 2,030,887,000 บาท ซึ่งได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.03 ทั้งนี้ประกอบไปด้วย 3 แผนงาน คือ 1) แผนงานบุคลากรภาครัฐ เป็นค่าตอบแทนของ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ ผู้ปฏิบัติงานประจำตัวของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และสมาชิกสภานิติบัญญัติ และบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งได้รับการจัดสรรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.9 2) แผนงานยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (แผนงาน

ยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน) เป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2560-2564 และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563 ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นร้อยละ 31.5 3) แผนงานพื้นฐานด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เป็นงบประมาณที่จัดสรรเพื่อการบริหารจัดการแผนงานโครงการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ที่ได้รับการจัดสรรลดลงร้อยละ 4.2 (ปรากฏดังตารางที่ 12 )

ตาราง 12 เปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2563

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ	งบประมาณปี 2562/บาท	งบประมาณปี 2563/บาท	ร้อยละ
1. แผนงานบุคลากรภาครัฐ (ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ)	1,260,905,600	1,410,991,200	11.9
2. แผนงานยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารราชการแผ่นดิน)	211,275,700	277,943,000	31.5
3. แผนงานพื้นฐานด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ	356,983,400	341,952,800	-4.2
รวม	1,826,164,700	2,030,887,000	11.03

ที่มา : ปรับปรุงจากเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2563

จากข้อมูลตารางพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับงบประมาณโดยรวมเพิ่มขึ้น โดยเป็นงบประมาณที่รับเพิ่มขึ้นในแผนงานที่ 1 และแผนงานที่ 2 ซึ่งเกี่ยวข้องกับเงินเดือนของสมาชิกวุฒิสภา ข้าราชการ เป็นค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญประจำตัวท่านสมาชิกวุฒิสภาที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากสมัยสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และแผนงานที่ 2 เป็นการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงาน การประชุม และการศึกษาดูงานของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนของวุฒิสภา จำนวน 27 คณะ และคณะกรรมการวิสามัญ 2 คณะ รวม 29 คณะ ซึ่งจำนวนของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนของวุฒิสภามีจำนวนมากกว่า คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งมีจำนวน 18 คณะ ทำให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณมากขึ้นโดยรวม แต่สำหรับงบประมาณในแผนที่ 3 ได้รับการตัดลดงบประมาณไป 15,030,600 ซึ่งส่งผลต่อการนำงบประมาณมาบริหารจัดการองค์การ พัฒนาบุคลากรของสำนักงานและการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ

ซึ่งเป็นข้อจำกัดการพัฒนาสำนักงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคการพัฒนาสำนักงานให้มีศักยภาพสูง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังนี้

“เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะอยู่ระหว่างการฟื้นตัว ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ยังได้รับการจัดสรรงบประมาณจำกัดไม่เพียงพอได้รับงบประมาณค่อนข้างจำกัดในการพัฒนาบุคลากร และด้านเทคโนโลยี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ สำหรับการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2562 และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และกระบวนการจัดสรรงบประมาณมีความโปร่งใส ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณด้วยระบบ GFMS ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และมีการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติในการใช้งบประมาณเพื่อการบริหารโครงการต่าง ๆ ยังมีข้อติดขัดในเรื่องของกระบวนการความรู้และความเข้าใจในพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับดังกล่าว อย่างไรก็ตามในส่วนหนึ่งของระบบการเบิกจ่ายเงินเบี้ยประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการของวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้นำระบบการรายงานการเบิกจ่าย KTB – Corporate ซึ่งเป็นระบบที่กรมบัญชีกลางจัดทำขึ้นเพื่อมาบริหารการดำเนินการเงินการจ่ายเบี้ยประชุมให้มีความโปร่งใส โดยสำนักการคลังและงบประมาณจะโอนเงินเบี้ยประชุมเข้าระบบ KTB Corporate Online ของธนาคารกรุงไทย เพื่อให้มีการเบิกจ่ายเบี้ยตามจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมที่มีสิทธิรับเบี้ย โดยจะเชื่อมโยงข้อมูลรายชื่อกับ ระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และจะจ่ายเบี้ยประชุมด้วยระบบ E-Payment เพื่อให้มีการเบิกจ่ายเบี้ยตามจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมที่มีสิทธิรับเบี้ยจริง และลดปัญหาความซ้ำซ้อนของการรับเบี้ยประชุม รวมทั้งลดปัญหาการทุจริต สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ดังนี้

“ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 เป็นต้นมาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการจัดทำคำของบประมาณที่ทำให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทตามที่รัฐบาลกำหนด การดำเนินการถือว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนการร่างโครงการและแผนงานให้มีความสอดคล้องกับที่สำนักงบประมาณและรัฐบาลกำหนดขึ้น ซึ่งจะต้อง

เป็นไปตามหลักเกณฑ์ใช้การใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งได้สร้างระเบียบการใช้จ่ายเงินอย่างเหมาะสมและมีความโปร่งใสมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติของฝ่ายปฏิบัติมีข้อติดขัดตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เกิน 500,000 บาท จะดำเนินการโดยวิธีเฉพาะเจาะจง จะต้องตั้งเรื่องนำเสนอคุณสมบัติของที่ต้องการซื้อและมีคณะกรรมการ TOR เพื่อดำเนินการพิจารณาวัสดุที่จัดซื้อ อย่างไรก็ตาม ระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางกรมบัญชีกลางได้ปรับปรุงเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและช่วยแก้ไขปัญหาการผูกขาด หรือฮั้วประมูลได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 28 ตุลาคม 2562)

“เรื่องงบประมาณของส่วนราชการไม่มากมายนักและไม่มียกเงินขนาดใหญ่ส่วนใหญ่เป็นงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อจัดทำโครงการสนับสนุนสถานิติบัญญัติแห่งชาติ/สมาชิกรัฐสภา อาทิ งบประมาณดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ และการจัดสัมมนา นอกจากนี้ เป็นเงินเดือนของสมาชิกรัฐสภา และบุคลากรเป็นหลัก โอกาสที่จะทุจริตคอร์รัปชันน้อยมากเพราะมีระบบที่ค่อนข้างชัดเจน อาจมีปัญหายู้งานในส่วนของการยืมเงินของส่วนราชการไปแล้วคืนเงินช้าหรือมีการเบิกจ่ายล่าช้า ซึ่งปัญหาเหล่านี้ได้มีการแก้ไขปัญหาโดยสำนักการคลังและงบประมาณนำระบบระบบ KTB Corporate Online ของธนาคารกรุงไทย เพื่อใช้ในการเบิกจ่ายเบี้ยตามจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมที่มีสิทธิรับเบี้ย ดังนั้นในปัจจุบันระบบการเบิกจ่ายเบี้ยช่วยลดความผิดพลาดในการเบิกจ่าย ลดการรั่วไหล เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานมากขึ้น ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2561)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า การดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ พ.ศ. 2560 เป็นระบบที่สร้างความโปร่งใส และส่งเสริมให้การบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณของสำนักงานมีมาตรฐานและสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ส่วนการใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ตรงนี้รัดกุมไม่น่าเป็นห่วง ส่วนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงคลัง ที่นำมาใช้แทนระบบการวางฎีกาเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินงานของสำนักงาน ช่วยสร้างความคล่องตัวและเกิดความรวดเร็ว ลดระยะเวลาการให้เจ้าหน้าที่

ทางการเงินไปสำนักงบประมาณเพื่อวางฎีกาเบิกจ่าย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถส่งคำขอเบิกจ่ายไปยังสำนักงบประมาณและสำนักงบประมาณเปิดระบบ GFMIS พิจารณาโอนเงินไปยังบัญชีของสำนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เลย โดยเป็นการลดปัญหาการทุจริตเกิดความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 26 ธันวาคม 2561)

## 6. ด้านบุคลากร

บุคลากรไม่มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญในงานวิชาการเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรมีปริมาณงานค่อนข้างมากมาโดยตลอด ที่เห็นได้ชัดเจนนับจากช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองตั้งแต่ปี 2557 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นสภาเดี่ยวปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ แทนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎร บุคลากรของสำนักงานจะทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของสนช. ในที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และคณะกรรมการในการพิจารณาออกกฎหมายและปรับปรุงแก้ไขกฎหมายร่วม 500 ฉบับ เพื่อปฏิรูปกฎหมายที่ให้ความเหมาะสมทันสมัย ลดปัญหาความเหลื่อมล้ำและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งให้ดำเนินการสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามรัฐธรรมนูญกำหนดด้วย และหลังจากสภานิติบัญญัติแห่งชาติสิ้นสิ้นวาระ คสช. ได้สรรหาวุฒิสภาชุดใหม่ เพื่อดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญ 2560 โดยวุฒิสภาชุดแรก ในปี 2562 มาพร้อมกับหน้าที่และอำนาจใหม่ซึ่งต้องดำเนินการเร่งรัด และเสนอแนะการปฏิรูปประเทศและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ติดตามการทำงานของกระทรวงทบวงกรม ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งภารกิจใหม่ของวุฒิสภา จะต้องมีบุคลากรของสำนักสำนักงานเลขาธิการเลขาธิการการปฏิบัติภารกิจรองรับคณะกรรมการสามัญของวุฒิสภา 26 คณะ และเพิ่มอีก 1 คณะกรรมการสามัญในช่วง 5 ปีแรก คือ คณะกรรมการเร่งรัดเสนอแนะ และติดตามการปฏิรูปประเทศ และจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) ด้วยภารกิจที่มากกว่าจำนวนบุคลากร เนื่องจากจะต้องจัดประชุมมุ่งปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจด้านการตุลาการ เตรียมวาระการประชุมข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุมและการจัดประชุมให้ลุล่วงตามที่คณะกรรมการ คณะกรรมการของวุฒิสภากำหนด ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวเป็นข้อจำกัดของเวลาเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านวิชาการของบุคลากร ส่วนปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการของบุคลากร คือ การรับบุคคลเข้ารับราชการที่กำหนดตามหลักเกณฑ์มาตรฐานของ ก.พ. ซึ่งไม่ได้กำหนดมาตรฐานบุคคลให้ตรงกับความต้องการเพื่อการทำงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ จึงทำให้ได้บุคลากรเข้าทำงานที่ไม่มีสมรรถนะที่ดีเหมาะสมกับการทำงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ โดยพบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ทักษะที่จำเป็นได้แก่ ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะด้าน

เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการและงานวิจัย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 และ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 22 ดังนี้

“บุคลากรขาดโอกาสพัฒนาความเชี่ยวชาญเชิงวิชาการเท่าที่ควร เนื่องจากการทำงานในหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งจะต้องทำงานสนับสนุนในฐานะฝ่ายเลขานุการในการประชุมของวุฒิสภา การประชุมคณะกรรมการธิการ ซึ่งมีคณะกรรมการธิการสามัญ 27 คณะ และคณะกรรมการธิการวิสามัญ 2 คณะ รวมเป็น 29 จำนวน และคณะกรรมการสามารถตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาศึกษา ติดตาม ตรวจสอบในเรื่องต่างๆ ได้อีกไม่เกิน 4 คณะ ตามข้อบังคับการประชุมวุฒิสภา พ.ศ. 2562 จะเห็นได้ว่ายังมีคณะกรรมการเพิ่มขึ้น หรือภาระงานใหม่มีมากขึ้น หรือมีการจัดประชุมมากขึ้น บุคลากรที่ทำงานในฐานะฝ่ายเลขานุการจะต้องเตรียมการประชุม ทำหนังสือเชิญประชุมจัดระเบียบวาระและเตรียมเอกสารประกอบการประชุมมากขึ้น ด้วยเช่นกัน ที่ผ่านมาในช่วงสภานิติบัญญัติแห่งชาติสนช. มีการประชุมใหญ่จำนวน 388 ครั้ง เพื่อประชุมศึกษาเรื่องต่างๆและการพิจารณาร่างกฎหมายและออกกฎหมาย บังคับใช้กว่า 500 ฉบับ และมีการประชุมของคณะกรรมการธิการสามัญ 18 คณะ และ คณะอนุกรรมการที่ตั้งโดยคณะกรรมการธิการสามัญ สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงภาระงานมาก บุคลากรขาดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวและสุขภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 28 ตุลาคม 2562)

#### 7. การสนับสนุนงานวิชาการให้กับวุฒิสภาและคณะกรรมการ

การปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนงานวิชาการให้กับวุฒิสภา โดยภารกิจตามของวุฒิสภาที่สำคัญตามรัฐธรรมนูญ 2560 คือ การกั้นกรองกฎหมาย การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ซึ่งภารกิจสำคัญทางวิชาการเป็นสิ่งที่วุฒิสภาและคณะกรรมการคาดหวัง จากการรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) ในทุกปีงบประมาณ พบว่า สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติและสมาชิกวุฒิสภามีความพึงพอใจและมีความคาดหวังต่อการให้บริการข้อมูลทางวิชาการมากที่สุด โดยมีความต้องการให้มีการผลิตเอกสารและข้อมูลทางวิชาการตอบสนองงานทางวิชาการให้มากขึ้น มีข้อมูลเชิงวิเคราะห์ทางวิชาการสนับสนุนการทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ ให้กับคณะกรรมการ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือสมาชิกวุฒิสภา เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณากั้นกรองกฎหมาย อภิปรายให้ความเห็นในการประชุมสภาและเพื่อการตัดสินใจในการปฏิบัติภารกิจมากขึ้น สร้างทางเลือกให้กับ

การปฏิบัติหน้าที่ให้กับสมาชิกได้ ดังนั้นสำนักงานจึงต้องมีการพิจารณาปรับปรุงยกระดับการสนับสนุนงานวิชาการ ซึ่งรวมทั้งงานวิชาการทางด้านกฎหมายและงานวิจัยด้วย อย่างไรก็ตาม ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สนับสนุนภารกิจของสภานิติบัญญัติแห่งชาติซึ่งเป็นสภาเดี่ยว ทำหน้าที่แทนสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา ในการทำหน้าที่พิจารณากลับกรองกฎหมายทั้งหมด ภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในขณะนั้น คือ การจัดประชุมสภานิติบัญญัติ เพื่อกลับกรองกฎหมาย และจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณา ร่างกฎหมายต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในการประชุม ทำหน้าที่ด้านธุรการและการให้บริการเป็นหลัก ขาดเวลาในการพัฒนาศักยภาพด้วยวิชาการ เนื่องจากมีภาระงาน และข้อจำกัดเรื่องเวลา ซึ่งปัจจัยเรื่องของการระงับงาน และการมอบงานของผู้บังคับบัญชาเป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์การสมรรถสูงขององค์การด้วย (Holbeche,2005:23) ดังเช่นบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีหน้าที่หลักคือการทำงานในฐานะฝ่ายเลขานุการตอบสนองความต้องการของฝ่ายนิติบัญญัติ ทั้งงานด้านการให้บริการในการเป็นหน่วยธุรการ งานบริการเป็นงานที่สำนักงานทำได้ดีและดีกว่าคาดหวังของคนสมาชิก คือ มีจิตบริการที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน แต่ที่ควรปรับปรุง ซึ่งจะเห็นได้จากแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการปี 2560-2561 ซึ่งความพึงพอใจและความคาดหวังต่อการให้บริการข้อมูลทางวิชาการเป็นสิ่งที่สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติต้องการมากที่สุด เพื่อเป็นแหล่งความรู้และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาการกลับกรองกฎหมาย การอภิปราย หรือการศึกษาของกรรมาธิการคณะต่าง ๆ ทั้งนี้การให้ข้อมูลทางวิชาการอาจต้องเปลี่ยนแปลงไปให้มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล กระชับและเข้าใจง่าย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 26 ธันวาคม 2561)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักคน 16 ได้อธิบายถึงสภาพการทำงานที่จะต้องดำเนินการสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภาในหลายภารกิจ ซึ่งเป็นงานด้านประสานและธุรการ ต้องรับเรื่องซึ่งไม่เอื้ออำนวยให้ทำงานด้านวิชาการหรือพัฒนางานด้านวิชาการ ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2557 มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภานิติบัญญัติแห่งชาติพิจารณาออกกฎหมาย กลับกรองกฎหมาย ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในการประชุมสภานิติ



บัญญัติแห่งชาติ การทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการ และคณะกรรมการของสนช. โดยรวมแล้วลักษณะการทำงานมี 2 ส่วน คือ งานด้านธุรการและงานด้านวิชาการ การทำงานในฐานะเลขานุการจำเป็นต้องทำงานด้านการให้บริการเชิงธุรการให้ลุล่วงก่อน อาทิ การเตรียมประชุม ประสานนัดหมายการประชุม และการจัดทำบันทึกการประชุม รวมทั้งคณะกรรมการศึกษาข้อมูลลงพื้นที่บุคลากรจะต้องทำหน้าที่ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมการทุก ๆ เรื่อง รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างประเทศด้วย งานบริการหรืองานธุรการเหล่านี้ บุคลากรของสำนักงานต้องปฏิบัติเป็นพื้นฐานไม่ให้เกิดข้อพิพาท ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีจิตบริการ ทำงานได้ดีเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภา แต่สำหรับการทำหน้าที่เลขานุการในส่วนด้านงานวิชาการ ซึ่งบุคลากรต้องใช้เวลาไปกับงานธุรการเป็นหลักในแต่ละวัน จึงทำให้ไม่มีการพัฒนางานวิชาการเท่าที่ควร โดยรวมหากเปรียบเทียบกับบุคลากรของสภาผู้แทนราษฎรบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีศักยภาพไม่แตกต่างกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

อีกทั้ง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 ที่มีความคิดเห็นว่าการทำงานด้านธุรการที่มาก ซึ่งสวนทางกับความต้องการให้พัฒนางานวิชาการให้กับวุฒิสภา สำนักงานจะต้องมีวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา และหาวิธีพัฒนาการทำงานวิชาการให้กับบุคลากรของสำนักงานให้มากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 ดังนี้

“สถานการณ์ในปัจจุบันสำนักงานต้องการให้มีบุคลากรที่เป็นมืออาชีพทางวิชาการมากขึ้น สำหรับงานหลักของสำนักงานคือ การทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการและคณะกรรมการ ซึ่งการทำงานด้านธุรการทำได้ดีมากเกินความคาดหมายของคนสมาชิกวุฒิสภา แต่ปัญหาคือสำนักงานต้องการพัฒนาให้องค์การมีความเป็นวิชาการที่สูงขึ้น แต่วิธีการปฏิบัติเน้นงานบริการมากๆ จากสภาพที่เห็นในทุกๆวัน เวลาของการทำงานหมดไปกับการทำงานด้านธุรการและการให้บริการสำนักงานจะต้องหาวิธีที่ทำให้บุคลากรได้มีเวลาทำงานด้านวิชาการสนับสนุนสมาชิกให้มากขึ้น การทำงานในด้านเลขานุการที่สำนักงานทำคืออยู่แล้วถือเป็นสมรรถนะหลักขององค์การด้วย แต่การปฏิบัติงานทางวิชาการยังไม่โดดเด่น ต้องพัฒนาขึ้นมาให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562 )

นอกจากนี้ สำหรับการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งวุฒิสภาจะติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐจากการลงข้อมูลเข้าในระบบ ระบบติดตามประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR) ของหน่วยงานภาครัฐ มีหลักการรายงานข้อมูลตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าแผนในระดับล่างสะท้อนถึงความสอดคล้องกับแผนในระดับเหนือขึ้นไปและทำให้เป้าหมายในระดับที่เหนือขึ้นไปสำเร็จอย่างไร ผลสำเร็จที่สอดคล้องและสนับสนุนกันในแต่ละระดับเป็นอย่างไร มีระบบที่แสดงถึงการสะท้อนไปยังระดับล่างด้วยว่าหน่วยงานที่รายงานผลเข้ามานั้นต้องไปดำเนินการในสิ่งใดเพิ่มเติมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และอีกประการ คือ การจัดทำข้อมูลให้สามารถย้อนกลับไปยังประชาชน เพื่อประชาสัมพันธ์และติดต่อกับประชาชนโดยตรงด้วย เพราะประเด็นการได้ข้อมูลย้อนกลับมาจากประชาชนนั้น แท้จริงแล้ว คือ หัวใจสำคัญประการหนึ่งของระบบ eMENSOCR ที่จะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อสะท้อนข้อคิดเห็นหรือความต้องการจากประชาชน อันจะทำให้การติดตาม การปฏิรูปประเทศได้ข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างชัดเจนและถูกต้องมากที่สุด จากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ข้อมูลที่หน่วยงานภาครัฐนำเข้าในระบบ eMENSOCR ยังไม่ครบถ้วน บางโครงการไม่มีการรายละเอียดลงความคืบหน้า และไม่มีการประเมิน หรือมีลงข้อมูลว่าอยู่ระหว่างดำเนินการ และบางรายละเอียดโครงการไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งทำให้วุฒิสภาไม่ทราบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงไม่สามารถติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และมีการเร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้ ส่วนบุคลากรของสำนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งระบบ eMENSOCR และการทำหน้าที่วิเคราะห์แผน งานโครงการ รวมทั้งวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอข้อมูลทางวิชาการให้กับวุฒิสภา เช่น ทำบทสรุปวิเคราะห์ เอกสารวิชาการ อินโฟกราฟิก Dashboard และ Data Visualization Techniques เป็นต้น ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาเรื่องบุคลากรให้มีความสามารถทางวิชาการ สามารถวิเคราะห์ นำเสนองานวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 29 ดังนี้

“บทบาทของวุฒิสภาชุดนี้ในช่วง 5 ปีแรก จะต้องดำเนินการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีการติดตามประเมินผลจากระบบ eMenscr ของสภาพัฒน์ ซึ่งควรปรับปรุงทำเป็นแบบ “Single Platform” เพื่อให้วุฒิสภาและคณะกรรมการติดตามจนถึงเจ้าหน้าที่ที่

รับผิดชอบ ติดตามข้อมูลเป็นผังการไหลของข้อมูลหรือการทำงานไป เชื่อมโยงอยู่ในระบบ โดยผู้เห็นแผนภาพดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้ทันทีว่าหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบ โดยต้องมี Dashboard (หน้ากระดานที่สรุปข้อมูล) ว่าหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ หน่วยงานใดดำเนินการไปถึงขั้นตอนใด มีความคืบหน้าเพียงใด หน่วยงานใดบ้างที่สามารถดำเนินการได้ผ่านเกณฑ์ตามกำหนดเวลา หน่วยงานใดที่ดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ มีความล่าช้า และกรณีที่ผ่านมาหรือไม่ผ่านเกณฑ์นั้น เป็นการดำเนินงานในแผนงานใด...ส่วนบุคลากรจะต้องมีสมรรถนะทางวิชาการ ทักษะสืบค้น วิเคราะห์ สามารถให้ข้อเสนอแนะ และนำเสนอข้อมูลได้ดี โดยเฉพาะการเป็นฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานให้กับกรรมการและวุฒิสภา ในหน้าที่และอำนาจการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศ บุคลากรจะต้องทำหน้าที่สืบค้น วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล สามารถนำข้อมูลเสนอเป็นภาพรวมสถิติในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจ อย่างการทำ Infographic หรือการทำ Dashboard การจัดอันดับ Ranking ข้อมูลต่าง ๆ เช่น จำนวนประชาชนผู้ไปเลือกตั้งที่ผ่านมา จำนวนพรรคการเมืองแต่อดีตถึงปัจจุบัน เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 29, สัมภาษณ์วันที่ 4 พฤศจิกายน 2562)

สำหรับการพัฒนาฐานข้อมูลทางวิชาการเพื่อการใช้ประโยชน์จัดเก็บใช้ประโยชน์ในเฉพาะคณะกรรมการแต่ละคณะเท่านั้น ส่วนระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E - Library) มิได้นำมาใช้ประโยชน์เพื่อการสืบค้นอย่างเต็มที่และการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบเป็นฐานข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละคณะกรรมการ เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาพิจารณากฎหมายและการศึกษาดูงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจุบันมีข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานการจัดกระจายไม่เป็นระบบ ไม่ทันสมัย ขาดการบูรณาการและการกำหนดทิศทางการใช้ประโยชน์ของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ทางวิชาการและต้องปรับปรุงให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการนำมาใช้ประโยชน์ให้กับฝ่ายนิติบัญญัติมากขึ้น ดังเช่นบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“จัดการสารสนเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังขาดการบูรณาการข้อมูลเพื่อจัดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ขาดการทบทวนและกำหนดแนวทางร่วมกันของสำนักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล อาทิ สำนักวิชาการ สำนักกฎหมาย สำนักกรรมการ 1,2,3 สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการจัดการข้อมูลให้มีเอกภาพและทันสมัย สำหรับห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E - library) ขาดความทันสมัยของระบบ และขาดการหารือการทบทวนวางระบบใหม่เพื่อการใช้

งานได้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนข้อมูลที่นำมาลงไว้ในฐานข้อมูลห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 28, สัมภาษณ์วันที่ 10 เมษายน 2562)

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนางานวิชาการ คือ การจัดการข้อมูลเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ โดยมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลและการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ สำนักวิชาการซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในสนับสนุนงานทางวิชาการได้มีการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานวิชาการและงานวิจัยของรัฐ อาทิ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) รวมทั้งสถาบันพระปกเกล้าที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานให้กับรัฐสภาโดยตรง เพื่อนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์และสนับสนุนข้อมูลให้กับคณะกรรมการการและวุฒิสภา แต่การสร้างการรับรู้เพื่อการให้บริการข้อมูลยังขาดการประชาสัมพันธ์อย่างจริงจัง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 28 ดังนี้

“ปัจจุบันเมื่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทราบปัญหาและจุดอ่อนในการพัฒนางานวิชาการ และเมื่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่ได้รับงบประมาณเพื่อการบริหารงานวิจัย สิ่งที่สามารถดำเนินการได้และสามารถดำเนินการได้ คือ การสร้างเครือข่ายทางวิจัยกับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานมีการทำ MOU แต่จะต้องมีการติดตามว่ามีการดำเนินการนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนภารกิจของสมาชิกวุฒิสภามากน้อยเพียงใดด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 9 สิงหาคม 2562)

“ทิศทางการดำเนินงานของสำนักวิชาการในการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 ได้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลทางวิชาการเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกับ สกสว. ไปแล้ว ขณะนี้ได้ขยายการสร้างเครือข่ายเพิ่มเติมไปยังหน่วยงานทางวิชาการของรัฐ ได้แก่ สำนักงานกิจการยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม และได้เจรจากับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เพื่อจะได้มีการทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการต่อไปในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 28, สัมภาษณ์วันที่ 10 เมษายน 2562)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ส่วนการสนับสนุนข้อมูลของ คณะกรรมการยังขาดข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ประโยชน์ของคณะกรรมการ เนื่องจากขาดการ เชื่อมโยงข้อมูลกับกระทรวง กรม ที่เป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐาน เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวง แรงงาน กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำข้อมูลมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของ คณะกรรมการ มีความถูกต้อง รวดเร็ว และสามารถตอบสนองการทำงานของวุฒิสภาในสมัยต่อไปได้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อให้นำมา ประโยชน์ของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยขอความร่วมมือเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์ ในการทำงานของคณะกรรมการต่าง ๆ โดยบุคลากรที่ทำงานให้กรรมการจะต้อง กำหนดประเด็นเพื่อขอเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐภายนอก และควรพิจารณา ถึงการเชื่อมโยงมาจากแหล่งใดบ้าง เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน หรือ กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้งานมีข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว มีการทำข้อมูลให้ เป็นปัจจุบันเสมอ เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มีการอัปเดตฐานข้อมูลอยู่เสมอ เก็บเป็นฐานข้อมูล เพื่อใช้สนับสนุนรองรับภารกิจให้คณะกรรมการของวุฒิสภาต่อไป ทุกยุคทุกสมัยได้ อย่างไรก็ตามแล้วก็ต้องมีข้อมูลทางการเมืองเพื่อใช้งาน โดยรู้ว่าเรื่องนี้ควร ไปเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากใคร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

งานวิจัยเพื่อการสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภา ซึ่งเป็นฝ่ายนิติบัญญัติทำหน้าที่ในการ กลั่นกรองกฎหมายหลายฉบับ และมีระยะเวลาในการพิจารณาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่าง กฎหมาย ดังนั้น งานวิจัยที่ใช้เพื่อการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาจะต้องรวดเร็ว นำผลการศึกษามา ใช้ได้ทันกับความต้องการ ซึ่งที่ผ่านมางานวิจัยที่ได้สำนักงานดำเนินการให้งบประมาณสนับสนุนจัด จ้างทำวิจัยไม่สามารถนำมาตอบสนองภารกิจได้ทัน เนื่องจากงานวิจัยต้องใช้ระยะเวลาการศึกษานาน ไม่ทันต่อการพิจารณากฎหมาย หรือ วาระของวุฒิสภาสิ้นสุดลง ซึ่งสำนักงานต้องหารูปแบบงานวิจัย ที่เหมาะสมมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังเช่นบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ลักษณะเด่นของงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ จะต้องนำผล การศึกษามาสนับสนุนการพิจารณากฎหมาย โดยสามารถตอบโจทก์กับงาน ของวุฒิสภาและคณะกรรมการ หรือการพิจารณากฎหมายในขั้นการรับร่างไว้ พิจารณา แปรญัตติ และพิจารณาเสนอความเห็นในที่ประชุมของวุฒิสภา หรือเป็นข้อมูล สนับสนุนการเพื่อตรวจสอบฝ่ายบริหารในการอภิปรายต่อที่ประชุมสภา งานวิจัยจะต้อง ได้ผลการศึกษาที่รวดเร็ว และได้จากการศึกษาของฝ่ายนิติบัญญัติ นำข้อมูลจาก

หน่วยงานรัฐมาสังเคราะห์เพื่อพิจารณาอย่างมีความน่าเชื่อถือ และเป็นกลางทางการเมือง เช่น Quick Research การวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา สัมมนากลุ่มย่อย รวมทั้ง การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อการแก้ไขปัญหาาร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชน เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2561)

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่พบว่า การดำเนินการวิจัยเพื่อใช้ประโยชน์ในงานนิติบัญญัติ จะต้องเป็นงานวิจัยที่ได้ผลการศึกษารวดเร็ว เพราะการทำหน้าที่พิจารณากลับกรองกฎหมายของวุฒิสภามีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ดังนั้นการสนับสนุนงานวิชาการและงานวิจัยในอนาคตควรมีงานวิจัยที่ออกมาตอบโจทย์ระยะสั้น ไม่ใช่งานวิจัยประเภทที่ต้องใช้ระยะดำเนินการเวลายาว ซึ่งเสียเวลาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกว่างานวิจัยเสร็จสถานการณ์และโลก โดยเจ้าหน้าที่ของวุฒิสภาในอนาคตจะต้องเป็นมีความสามารถในการทำวิจัยได้ โดยทำงานวิจัยที่สร้างทางเลือกให้กับสมาชิกวุฒิสภา สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 24 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 23 ดังนี้

“งานวิจัยที่สนับสนุนให้กับสภาทั้งวิจัยเชิงกฎหมาย และวิจัยที่เป็นการแก้ไขปัญหาเพื่อตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน จะต้องเป็นงานวิจัยที่ตอบโจทก์เร็ว งานวิจัยก็ต้องศึกษาวิจัย วิจัยอะไร การตรากฎหมายให้มีคุณภาพขึ้นมาโดยเลือกประเด็นในการวิจัย แล้วก็วิจัยใช้ระยะเวลาวิจัยอย่าให้นานเพื่อให้ทันการณ์ เร่งด่วนศึกษาก่อนนำเห็นชอบ ประกาศใช้กฎหมายไม่ใช่วิจัยตามหลังกฎหมายออกไป แล้วไม่มีประโยชน์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 24, สัมภาษณ์วันที่ 14 มีนาคม 2562)

“โลกปัจจุบันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก วุฒิสภาจะต้องใช้ข้อมูลงานวิจัยเป็นเครื่องมือมากกว่าการใช้ความรู้สึก หรือประสบการณ์ที่ผ่านมา ข้อมูลงานวิจัยที่สำนักงานสนับสนุนงานวิชาการให้กับคณะกรรมการเป็นงานวิจัยต้องไม่ใช่เวลานาน เปลี่ยนไปตามประเด็นปัญหาในแต่ละยุคสมัย บุคลากรของสำนักงานจะต้องมีความสามารถในการทำวิจัยที่ตอบโจทย์ระยะสั้นได้ ผมคิดว่าวิจัยแบบนี้สำคัญมาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 13 มีนาคม 2562)

## 8. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจการต่างประเทศ

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาในการดำเนินการหรือเป็นตัวแทนของประเทศเพื่อสร้างความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีในการเป็นเครือข่ายระหว่างประเทศ ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีการพัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ ซึ่งกำหนดเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีปี 2558-2560 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศที่สำคัญ อาทิ การกิจการด้านประชาคมอาเซียน ภายใต้แผนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) (พ.ศ. 2556-2558) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกับประเทศสมาชิกอาเซียน โดยได้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการประสานงานระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับประเทศสมาชิกอาเซียนจากการประชุมสมาคมเลขาธิการรัฐสภา (ASGP) ซึ่งเป็นเครือข่ายประเทศสมาชิกอาเซียน อีกทั้งมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายในประเทศที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนด้วย สำหรับวิธีการสร้างช่องทางการสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่าย โดยการจัดทำโครงการหรือกิจกรรม เช่น การจัดเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นสำคัญ , การประชุม, การสัมมนา, การศึกษาดูงาน, การแลกเปลี่ยนข้าราชการระหว่างประเทศประชาคมอาเซียน เป็นต้น ต่อมาได้มีการตั้งงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2561 ได้มีความร่วมมือด้านนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านประชาคมอาเซียน ด้านงานวิจัยและพัฒนากฎหมาย ด้านการพัฒนาเครือข่ายด้านประชาคมอาเซียน และด้านการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านประชาคมอาเซียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะใกล้ ในการสนับสนุนด้านสารัตถะในการประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศภายใต้กรอบสมัชชารัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter - Parliamentary Assembly : AIPA) (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561: 6-7) สำหรับในปี พ.ศ. 2562 ที่ประเทศไทยจะเป็นเจ้าภาพ และการเตรียมการรองรับให้ประมุขฝ่ายนิติบัญญัติเป็นประธานสมัชชารัฐสภาอาเซียน เพื่อการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืนโดยมีประเด็นที่สอดคล้องกับประมุขฝ่ายบริหารที่จะเป็นประธานอาเซียน และในปี 2562 ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจะนำเอาผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันทั้งในรูปแบบแผนงาน โครงการ กิจกรรมตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน ผ่านกลไกการทำงานในรูปแบบของคณะอนุกรรมการ คณะทำงานต่าง ๆ แบบทีมข้ามสายงาน เช่น การพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านประชาคมอาเซียนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา การจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียน เพื่อผลักดันการพัฒนาระบบกฎหมายของประเทศในกลุ่มอาเซียนให้มีทิศทางและมาตรฐานทางกฎหมายที่เป็นสากล ส่วนระยะยาว ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามุ่งเน้นการยกระดับการขับเคลื่อนการ

ทำงานร่วมกัน ทั้งประเด็นครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านประชาคมอาเซียนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พ.ศ. 2561 – 2565

อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติของการทำงานสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎรยังมีปัญหาอุปสรรคของการทำงาน กำหนดทิศทางการพัฒนาคนและงานร่วมกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ในการดำเนินการเพื่อการสนับสนุนภารกิจด้านต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีข้อจำกัด เมื่อทั้งสองสภาร่วมกันปฏิบัติการกิจการประชุมร่วมกันในนามของรัฐสภาในกรณีในประเทศไทยมีพันธกรณี อาทิ การประชุมสหภาพรัฐสภา (IPU) และการประชุมภายใต้กรอบสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) เนื่องจากโครงสร้างและงบประมาณของการสนับสนุนภารกิจของรัฐสภาโดยรวมอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการรัฐสภาระหว่างประเทศ และสำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งมีเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ส่วนสำนักการต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะเป็นฝ่ายสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งมีส่วนใหญ่บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะทำหน้าที่เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกมากกว่าการดูแลติดต่อประสานการประชุมและการได้เข้าไปในห้องประชุมเพื่อสังเกตการณ์ ซึ่งจะได้โอกาสเรียนรู้วิธีทางด้านทูตด้วย ส่งผลให้ความรู้ความสามารถของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาน้อยกว่าบุคลากรของสภาผู้แทนราษฎร อีกทั้งการทำงานระหว่างสององค์กรเครือข่ายขาดความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และถอดบทเรียนการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับรัฐสภา เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน พัฒนามาตรฐานการทำงาน และบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎรในการสนับสนุนงานให้มีความเป็นสากลยิ่งขึ้น

“การดำเนินการสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศของรัฐสภา จะมีสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ดำเนินการตามความรับผิดชอบหลักได้รับการจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของรัฐสภา ส่วนสำนักการต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้เข้าร่วมการทำหน้าที่พิธีการทูตในงานระหว่างประเทศ (Protocol) จะทำหน้าที่ทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานประจำคณะต้อนรับแขกต่างประเทศในการประชุมระหว่างประเทศด้วย (Liaison Officer – LO) เป็นส่วนใหญ่ และสนับสนุนงานด้านข้อมูลหรือร่วมจัดทำเอกสารสารัตถะประกอบการประชุมระหว่างประเทศ อาทิ การไปประชุมกับสหภาพรัฐสภา (Inter-Parliamentary Union: IPU) หรือประชุมกับสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) แต่การ



ทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่สองสภา เจ้าหน้าที่ของวุฒิสภาส่วนใหญ่จะได้รับหน้าที่เป็นฝ่ายต้อนรับ ซึ่งไม่ได้เข้าร่วมสังเกตการณ์ในที่ประชุมมากนัก อีกทั้งสัดส่วนของเจ้าหน้าที่ผู้เดินทางไปร่วมประชุมมีสัดส่วนกว่าเจ้าหน้าที่ของสภาผู้แทนราษฎรมาก บุคลากรจึงมีโอกาสสร้างทักษะความเชี่ยวชาญในหน้าที่เลขานุการคณะเพื่อไปประชุมระหว่างประเทศน้อยกว่าเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งได้รับงบประมาณและดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่ของสภาผู้แทนฯ จะมีสัดส่วนผู้เดินทางไปมากกว่าและมีโอกาสในการทำหน้าที่บทบาทสำคัญในการประชุมสำคัญ ๆ มากกว่า ทำให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ได้รับจากประสบการณ์สูงกว่า” ปัญหาของสำนักงาน คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถด้านพิธีการทูตน้อยกว่า” ดังนั้นหัวหน้าส่วนราชการต้องมีการหารือเพื่อสร้างโอกาสให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2561)

อย่างไรก็ดีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรทางวิชาการด้านการต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีโอกาสและบทบาทน้อยกว่า แต่สำนักงานจะต้องหาวิธีพัฒนาการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของสำนักงานให้มากขึ้นเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีโอกาสทำงานด้านต่างประเทศน้อยกว่าสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เนื่องด้วยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีสำนักรองการรัฐสภาระหว่างประเทศที่ทำหน้าที่ดูแลด้านการประชุมระหว่างประเทศ ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลการประชุมในนามของรัฐสภาในกรณีที่ประเทศไทยมีพันธกรณี อาทิ การประชุมสหภาพรัฐสภา (IPU) และการประชุมภายใต้กรอบสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) อย่างไรก็ตาม สำนักงานการต่างประเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถปฏิบัติภารกิจด้านการรับรองการประชุมหรือการเข้าร่วมประชุมระหว่างประเทศบ้างในส่วนที่ไทยไม่ได้มีพันธกรณี คือ การประชุมอื่น ๆ ที่มีหนังสือเชิญ เรียงประธานวุฒิสภาโดยตรง สำนักงานการต่างประเทศจะเป็นผู้ดูแลหลักทั้งในส่วนการจัดทำเอกสารสารัตถะและการรับรองการประชุม ซึ่งสำนักงานจะต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น จากการการงานดูแลต้อนรับ ซึ่งทำได้ดีแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

## 9. ด้านการดำเนินการสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และการสร้างเครือข่ายภาคประชาชน

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะทำหน้าที่เผยแพร่บทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญฯ ของวุฒิสภา ในการทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนในการทำหน้าที่ทางการเมืองส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยของประเทศ จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีการส่งเสริมการเผยแพร่ การปกครองระบบประชาธิปไตยมาโดยตลอด และได้มีการสร้างภาคีเครือข่ายกับองค์กรปกครองท้องถิ่น สถาบันการศึกษา ผู้นำภาคประชาชน โครงการที่สำคัญในการเผยแพร่ประชาธิปไตยที่สำคัญ อาทิ โครงการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเมืองการปกครองและบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภานิติบัญญัติแห่งชาติสู่เยาวชนในสถาบันการศึกษา (สภาจำลองสัญจร) การเสริมสร้างความพร้อมแก่ท้องถิ่นหลักสูตรกระบวนการเสริมสร้างผู้นำนักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม โครงการเสริมสร้างประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตย สำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป โครงการการสัมมนาเครือข่ายผู้นำนักประชาธิปไตยสัญจร และการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเผยแพร่ผลงานของวุฒิสภา อีกทั้ง ส่งเสริมภาพลักษณ์และบทบาทของวุฒิสภา ดังความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นการทำงานสนับสนุนภารกิจของสำนักงานเลขาธิการในการส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยมีงานโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มาโดยตลอดไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา หรือ สภานิติบัญญัติแห่งชาติที่สำคัญได้แก่ โครงการสภาจำลองสัญจร เป็นโครงการเพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือวุฒิสภาให้กับนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และได้เริ่มขยายผลลงนามกับสถาบันการศึกษา ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ที่ผ่านมาวุฒิสภาสำนักงานเลขาธิการ จัดให้มีพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือ (MoU) ในการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบรัฐสภาและการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสถาบันการศึกษา การเสริมสร้างความพร้อมแก่ท้องถิ่นหลักสูตรกระบวนการเสริมสร้างผู้นำนักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

ร่วม โครงการเสริมสร้างประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตย สำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป ซึ่งมีผู้เข้าร่วมหลายภาคส่วน อาทิ ผู้นำท้องถิ่น ปราชญ์ ชาวบ้าน อสม. ผู้จัดรายการวิทยุท้องถิ่น (DJ) โครงการการสัมมนาเครือข่ายผู้นำนัก ประชาธิปไตยสัญจร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้าง และเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และบทบาทหน้าที่ของ สมาชิก วุฒิสภา/สนช. เพื่อสร้างจิตสำนึก และกระตุ้นให้ผู้นำท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองตามระบอบประชาธิปไตย อีกทั้งเป็นการสร้างความร่วมมือ และการสร้าง เครือข่ายร่วมกัน รวมทั้งโครงการสนช.พบประชาชน และสว.พบประชาชน ซึ่งมี วัตถุประสงค์เพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการสะท้อนปัญหา เพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงกฎหมาย หรือการเสนอความเห็นต่อรัฐบาลเพื่อก่อประโยชน์สุขต่อ ประชาชน ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, สัมภาษณ์วันที่ 27 มกราคม 2562)

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับช่องทางเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ ประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของระบอบประชาธิปไตยในระบบ รัฐสภาอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางที่สำคัญ ได้แก่ การ เผยแพร่ทางเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และ วิทยุ โทรทัศน์ รวมทั้งการลงพื้นที่พบ ประชาชนเพื่อเผยแพร่ระบอบประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อประโยชน์ใน งานด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“ในปัจจุบันการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์มีการสื่อสาร 3 ช่องทางหลัก ได้แก่ On ground คือ การลงพื้นที่พบปะประชาชน On air คือ การเผยแพร่ผ่านสื่อ วิทยุ โทรทัศน์ของรัฐสภา และสื่อออนไลน์ คือ การเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ และสื่อ สังคมออนไลน์ เช่น Facebook Youtube และ Twitter เป็นต้น การดำเนินการผ่าน ทางออนไลน์เริ่มมีผู้ให้ความสนใจมากขึ้นโดยเฉพาะการเข้าดูการถ่ายทอดการประชุม สภารัฐสภา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งมียอดสูงถึง 3 แสนคน ซึ่งถือว่าสูงขึ้นมากร ของสื่อนี้ คือมีค่าใช้จ่ายน้อย แต่การดำเนินการยังมีข้อจำกัดเรื่องการนำเสนอเนื้อหา ผ่านทาง สื่อสังคมออนไลน์ เพราะสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การทางนิติ บัญญัติยังมีการสื่อสารที่เป็นทางการสูงเนื้อหาผ่านช่องทางการผ่านสื่อสารทุกสื่อของ สำนักงานจะมีเนื้อหาที่เหมือนกันหมด ทั้งนี้โดยหลักการกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ผ่าน สื่อแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน ซึ่งควรจะต้องมีการปรับให้เหมาะสมและตรงกับ

กลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ สื่อสังคมออนไลน์จะมีความเป็นทางการน้อยกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อกระแสหลักอย่าง วิทยุ โทรทัศน์ มีกลุ่มเป้าหมาย คือ เยาวชนที่มีช่วงอายุ ระหว่าง 15-25 ปี ซึ่งจากการศึกษาก็พบว่า เยาวชน กลุ่มวัยรุ่นจะนิยมติดตามข่าวสาร ในช่องทาง Facebook มากที่สุด (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 28 ตุลาคม 2562)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้าง เครือข่ายเพื่อให้ประชาชน นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอันเป็น ประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ของวุฒิสภาในการกลั่นกรองกฎหมาย รวมทั้งการติดตาม เสนอแนะและ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ซึ่งสามารถดำเนินการไปพร้อมกับการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของวุฒิสภาใน หลายช่องทาง อาทิ การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในภาครวมต่อกฎหมายผ่านช่องเครือข่าย โครงการเผยแพร่ประชาธิปไตย และโครงการ สว.พบประชาชน ทั้งนี้ ช่องทางที่สำคัญที่ควรสร้าง เครือข่ายรับฟังความเห็นและสามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างลุ่มลึก คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน และอนุกรรมการ รวมทั้ง ผู้เข้ามาชี้แจงจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนภายนอก ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความรู้ความสามารถทางกฎหมายและวิชาการ เมื่อจัดระดม ความเห็นและปรับปรุงกฎหมาย (Government Lab) จะสามารถได้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยน ข้อบังคับทางกฎหมายในสังคมอันเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาการกลั่นกรองกฎหมายและการพัฒนา กฎหมายของประเทศ ดังบทสัมภาษณ์ดังนี้

“การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการเผยแพร่ประชาธิปไตย และส่งเสริมการ สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน นอกเหนือจากการมีโครงการเผยแพร่ประชาธิปไตย หรือโครงการสนช.พบประชาชน / สว.พบประชาชน ซึ่งเป็นการลงพื้นที่ไปพบปะ ประชาชน แล้ว ยังมีงานในส่วนของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นกลไกหลักในการทำหน้าที่ พิเคราะห์หาข้อเท็จจริง พิเคราะห์ศึกษาร่างพระราชบัญญัติ หรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา แล้วรายงานเป็นข้อเสนอแนะต่อวุฒิสภาทราบ ซึ่งคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนจะมีข้อมูลผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม สถาบันวิจัย ตัวแทนสำคัญของภาคประชาชนในภาคส่วนต่างๆ ที่ อาจมาให้ข้อมูล หรือมาร่วมงานกับคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน โดยผู้มีความเชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพเหล่านี้หากมีการระดมความคิดเห็น หรือ อภิปรายเพื่อ เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาก็กับคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนหรือคณะอนุกรรมการที่ตั้ง

ขึ้นมาศึกษาปัญหาเรื่องต่าง ๆ การส่งเสริมให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมเสนอแสดงความคิดเห็น เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Government Lab) อันเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณากลับกรองกฎหมายและเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับวุฒิสภาได้เป็นอย่างดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 28 ตุลาคม 2562)

ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 17 ได้ให้ความคิดเห็นเพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายให้กับวุฒิสภา ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานยังไม่มีผลการผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพื่อเป็นผู้สนับสนุนให้มีการสร้างกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดแก้ปัญหาที่สามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ และสามารถนำผลการปฏิบัติการที่ได้เสนอแนะต่อฝ่ายบริหารเพื่อการพัฒนาพื้นที่ต่อไป สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 17 ดังนี้

“การลงพื้นที่สร้างเครือข่ายภาคประชาชนของวุฒิสภาหรือคณะกรรมการแทนที่ลงไปพบชาวบ้านในรูปแบบแบบเดิม ๆ ควรมาใช้วิธีการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (involve) แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เป็นอยู่ และชวนชาวบ้านให้มาออกแบบความคิด สร้างกระบวนการเพื่อหาทางออกให้กับคนในพื้นที่ (policy sandbox) เช่น ไปพบชาวบ้านเรื่องเหมืองทอง ซึ่งมีคนที่ไม่อยากได้เหมืองทองและคนอยากให้มีเหมืองทอง วุฒิสภาจะหาวิธีให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมกันอย่างไร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาจะต้องมีการจัดกระบวนการให้มีการระดมความเห็นและเสนอเป็นทางออกให้กับรัฐบาลได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

โดยสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 29 ซึ่งต้องการให้การปฏิบัติการกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ รวมทั้งภารกิจในช่วง 5 ปีแรกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ จะสำเร็จได้จะสำนักงานจะต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้สะท้อนความเห็นต่อแผนการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ โดยความให้ประชาชนมีส่วนร่วม หรือได้รับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อการดำเนินงานและตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานภาครัฐ ซึ่งสมาชิกวุฒิสภาจะต้องรับฟังความคิดเห็นเพื่อให้ข้อเสนอต่อรัฐบาลต่อไป ดังบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ส่วนการปฏิบัติภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ จะสัมฤทธิ์ผลได้ หัวใจส่วนหนึ่งคือ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้สะท้อนความเห็นต่อแผนการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องเพิ่มช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์และรับฟังความเห็นของประชาชนเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคม โดยหาช่องทางการสื่อสารให้ภาคส่วนต่าง ๆ รับฟังความเห็น สร้างการมีส่วนร่วมกับแผนการปฏิรูปประเทศ 12 ด้าน โดยทุกภาคส่วนจะเป็นทั้งผู้ให้ข้อมูล และเป็นผู้ให้ความเห็นเพื่อการประเมินผลเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มายังวุฒิสภา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญเพื่อในการปฏิบัติภารกิจนี้ โดยมีประชาชนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิรูปประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ จึงสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 29, สัมภาษณ์วันที่ 4 พฤศจิกายน 2562)

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ยังพบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนางานด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสังคมออนไลน์ เนื่องจากสำนักงานไม่ได้กำหนดคุณสมบัติและคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ให้ทำงานรองรับงานด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งในปัจจุบันได้มีการจ้างเหมาให้มีดำเนินการด้านสื่อออนไลน์ ดังนั้นสำนักงานควรปรับปรุงทบทวนภารกิจและปรับปรุงคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ดังนี้

“ทุกวันนี้การทำงานของสำนักประชาสัมพันธ์ ไม่มีฝ่ายที่ดูแลด้านสื่อสังคมออนไลน์โดยตรง และขาดบุคลากรที่เข้าใจเทคนิควิธีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและจัดทำสื่อ จัดการข่าวสารในสื่อสังคมออนไลน์โดยตรง อีกทั้งสำนักงานยังไม่มีปรับปรุงเพิ่มเติมความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการสื่อสังคมออนไลน์ของนักประชาสัมพันธ์ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ดังนั้น สำนักงานจึงต้องมีรับจ้างเหมาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะมาทำงานประชาสัมพันธ์สื่อสารในสังคมออนไลน์ เช่น จัดทำ คลิป ทำภาพ ทำสื่อให้เหมาะสม และในขณะเดียวกันต้องมีการอบรม ฝึกทักษะพัฒนาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ให้มีความเข้าใจกลยุทธ์การสร้างสื่อออนไลน์ให้ประชาชนเข้าถึง สามารถผลิตและเผยแพร่สื่อดิจิทัลอย่างง่ายได้ด้วยโทรศัพท์มือถือ รวมถึงสามารถคิดวิเคราะห์ มีจิตวิทยาการ

สื่อสารและอธิบายความในเนื้อหา (Content) ต่าง ๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมายได้รับทราบอย่างเข้าใจง่าย เพื่อสร้างผลลัพธ์การสร้างความร่วมมือ การทำงาน การสร้างการยอมรับของประชาชนต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและวุฒิสภา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 28 ตุลาคม 2562)

### 3. การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะหลักขององค์กรและลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีสาระสำคัญดังนี้

#### 3.1 สมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงต้องเข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Organization Competency) โดยรู้ว่าความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่งเลียนแบบได้ยาก องค์กรจะต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด Lawler, E. (2005); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,(2558) ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานมิได้ระบุไว้ชัดเจนว่าสมรรถนะหลักของสำนักงาน คือ อะไร และมีลักษณะอย่างไร ซึ่ง ก.ร. ได้กำหนดเฉพาะสมรรถนะหลักของบุคคล (Core Competency) กับส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการสังกัดรัฐสภา บริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดมาตรฐานสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ อำนาจการ และบริหาร โดยทุกคนในองค์กรจะต้องแสดงออกพฤติกรรมที่บ่งชี้สมรรถนะหลัก ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม เท่านั้น

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีลักษณะการทำงานที่มีความแตกต่างจากกระทรวง ทบวง กรม อื่น อย่างชัดเจน ในฐานะเป็นองค์กรหลักองค์กรเดียวที่สนับสนุนงานให้วุฒิสภาซึ่งเป็นสถาบันทางนิติบัญญัติของประเทศ โดยปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ ซึ่งได้แก่ 1) การตรากฎหมายและการพิจารณากฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติโดยภาพรวม ตั้งแต่รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด และกฎหมายลำดับรองที่ตราขึ้นในระดับกระทรวง ทบวง กรม ด้วย 2) การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน การเสนอญัตติ และการตั้ง

กระทู้ถาม โดยมีความเข้าใจหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการธิการในการเป็นกลไกตรวจสอบถ่วงดุล ฝ่ายบริหารของระบบรัฐสภา 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบบุคคลให้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง 4) การให้ความเห็นชอบต่อหนังสือสัญญาระหว่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ หรือการให้ความเห็นชอบต่อพันธกรณีระหว่างประเทศ อีกทั้ง 5) การติดตาม เสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามบทเฉพาะกาลของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ทั้งนี้ จากการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาดังกล่าว องค์การจะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานแตกต่างจากองค์การอื่นและเป็นสมรรถนะเฉพาะของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเท่านั้น

ดังนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจถึงทิศทางการพัฒนาสำนักงานให้มีความโดดเด่นและส่งเสริมให้เป็นจุดแข็งเป็นความสามารถเฉพาะที่วุฒิสภาและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนยอมรับความสามารถ พบว่า สมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะงานด้านการประชุม โดยหลักของสมรรถนะด้านการประชุม คือ สำนักงานมีการสั่งสมความรู้ทักษะในการจัดประชุม ประสานติดต่อ จัดระเบียบงานเอกสาร รวดเร็ว ถูกต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา และมีบุคลากรทำหน้าที่เป็นเลขานุการในการประชุม ซึ่งจัดกระบวนการทำงานด้านธุรการทั้งหมดในกระบวนการประชุม ประกอบด้วยงาน การทำหนังสือเชิญประชุม ออกระเบียบวาระการประชุม เตรียมเอกสารประกอบการพิจารณาในที่ประชุม จัดประชุม จัดทำรายงานการประชุม รวมทั้งเผยแพร่รายงานการประชุม โดยรวมงานส่วนนี้เป็นงานบริการและธุรการเพื่ออำนวยความสะดวกให้การทำงานในกระบวนการนิติบัญญัติ อาทิ การจัดประชุมวุฒิสภาพิจารณากลับกรองกฎหมาย ประชุมคณะกรรมการธิการเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ หรือ การพิจารณาศึกษาตามอำนาจของคณะกรรมการธิการเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดประชุมของคณะกรรมการของวุฒิสภาเพื่อศึกษาเรื่องสำคัญ แต่งตั้งโดยประธานวุฒิสภา 2) สมรรถนะการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนงานทางวิชาการกฎหมาย เพื่อในสมาชิกวุฒิสภาในงานนิติบัญญัติ เช่น กระบวนการพิจารณากลับกรองกฎหมาย การตรากฎหมาย วิเคราะห์เจตนารมณ์ของกฎหมาย การเสนอญัตติ กระทู้ถาม การสรรหาเลือกหรือให้ความเห็นชอบให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองใด ๆ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ หรือกฎหมายอื่น รวมทั้งสนับสนุนข้อมูลในการทำงานด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความคิดเห็น



สอดคล้องกันว่าสมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ งานด้านการประชุม และงานสนับสนุนด้านนิติบัญญัติ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 และ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 ดังนี้

“การกำหนดความชัดเจนของสมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานเอง เมื่อมีการรายงานผลตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาครัฐ (PMQA) สำนักงานมิได้ประกาศหรือกำหนดไว้ชัดเจน ซึ่งส่วนนี้เรายังขาดอยู่ แต่หลักพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์การจากภารกิจหลักขององค์การ จึงมีอยู่ 2 สมรรถนะหลัก คือ 1) งานด้านการประชุม ซึ่งบุคลากรของสำนักงานจะมีภารกิจหลักในการเป็นเลขานุการในที่ประชุมทุกระดับ ตั้งแต่คณะกรรมการ คณะกรรมการ อนุกรรมการ ซึ่งการทำงานเทียบเคียงได้กับสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการในที่ประชุม และ 2) งานด้านนิติบัญญัติ คือสมรรถนะด้านงานนิติบัญญัติ ซึ่งจะกว้างกว่างานกฎหมายอย่างเดียว โดยหากมองจากที่มีการกำหนดตำแหน่งนักกฎหมายนิติบัญญัติซึ่งมีการกำหนดขอบเขตของงานนิติบัญญัติไว้อย่างชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

“สมรรถนะหลักขององค์การ คือ สิ่งที่ต้องการมีความโดดเด่น ไม่มีใครเหมือน คือ งานด้านการประชุม การเป็นเลขานุการในที่ประชุมที่มีความโดดเด่นในการจัดทำบันทึกการประชุมได้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น ซึ่งได้มีหนังสือเชิญให้ไปบรรยายภายนอกด้วย และงานสนับสนุนในกระบวนการนิติบัญญัติ การสนับสนุนการพิจารณากลับกรองกฎหมายหรือการตราพระราชบัญญัติในขั้นตอนการการแปรญัตติ และเป็น การพิจารณาในรายละเอียดในชั้นกรรมวิธีการ ซึ่งองค์การภายนอกไม่มีความความรู้ ทักษะ และความชำนาญ แต่อาจมีสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่มาร่วมงานกับสำนักงานจึงจะมีความเข้าใจในภารกิจนี้ ฉะนั้นหากถามว่าสมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีความโดดเด่นและมีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถที่หน่วยงานอื่นไม่มี เป็นเอกลักษณ์ของเรา คือ งานด้านการประชุม และงานพิจารณากฎหมายในกระบวนการนิติบัญญัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562)

อีกทั้งมีผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 19 ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อสมรรถนะหลักการในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ โดยมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลทางวิชาการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติไว้ดังนี้

“สมรรถนะหลักขององค์การ คือ การสนับสนุนงานประชุมให้กับฝ่ายสถานิติบัญญัติแห่งชาติ/วุฒิสภา และการเป็นองค์การที่มีความเชี่ยวชาญในงานด้านนิติบัญญัติ โดยองค์การจะต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลด้านกฎหมายและวิชาการกับหน่วยงานภายในและต่างประเทศ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วนได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าสมรรถนะหลักขององค์การควรจะต้องมีงานด้านการสร้างเครือข่ายและการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติมด้วย

“นอกจากงานหลักในการทำงานด้านการประชุม ในฐานะเป็นหน่วยธุรการให้กับวุฒิสภา และงานทางด้านพิจารณาร่างกฎหมายในกระบวนการนิติบัญญัติ รวมทั้งงานด้านการพิจารณาให้ความเห็นชอบบุคคลให้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญแล้ว สำนักงานจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักด้านการสร้างเครือข่ายและประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนต่อบทบาทของฝ่ายนิติบัญญัติ การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอันเป็นประโยชน์ต่องานของวุฒิสภาและคณะกรรมการการต่าง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20, สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2562)

### 3.2 ภาพรวมขององค์การสมรรถนะสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความเห็นต่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงว่าจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา และสมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันในมุมมองที่มีความเข้าใจต่ออำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะหลักของของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ การปฏิบัติงานในวงงานนิติบัญญัติเพื่อตอบสนองการทำงานของวุฒิสภาที่มีเป้าหมายสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา โดยมุ่งเน้นการเป็นหน่วยสนับสนุนเชิงวิชาการเพื่อเป็นการให้ข้อมูลในการตัดสินใจ และเป็นฝ่ายเลขานุการในการประชุมเพื่อการปฏิบัติงานของวุฒิสภาบรรลุวัตถุประสงค์ตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญ

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่แตกต่างในรายละเอียด แต่โดยหลักแล้วภาพรวมแล้วเห็นว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีความสามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่นความคล่องตัวในการทำงาน มีผู้นำและบุคลากรมีศักยภาพสูง มีความรู้ ความสามารถ ทุ่มเทกับการทำงาน มีกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล มีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้และสามารถส่งมอบงานที่เหนือความคาดหมายของผู้รับบริการด้วยจิตบริการ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของ

วุฒิสภาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“การพัฒนาให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีองค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน วัดผลได้ ติดตามความก้าวหน้าได้ปรับเปลี่ยนได้แล้วเหมาะกับบริบท ต้องมีกระบวนการที่คล่องตัว รวดเร็ว ได้มาตรฐาน ทันสมัย ในยุคที่ต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ (Digital Transformation) เพื่อให้ทันสมัย ต้องมีการบริหารต้นทุนได้อย่างคุ้มค่าคล่องตัว และต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นทุนมนุษย์ คนต้องเก่ง มีความเชี่ยวชาญ อาทิ บุคลากรในคณะกรรมการต้องเก่งเหมือนอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่สอนด้านแรงงาน และขณะเดียวกันต้องมีจิตบริการแบบเอริโฮสเตสการบินไทย บุคลากรต้องทำงานธุรการได้แบบเลขานุการของผู้บริหาร ปตท. และจะต้องมีความรู้ด้านกฎหมาย และการบริหารภาครัฐด้วย ซึ่งช่วยสนับสนุนงานสมาชิกได้หลายด้าน อีกทั้ง ต้องมีกลไกการเรียนรู้แล้วปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง อาทิ มีแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มีการจัดการความรู้ เพื่อที่จะให้เกิดการปรับปรุงต่อเนื่อง (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

“องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีความคล่องตัว สามารถรองรับการปฏิบัติการกิจได้ทุกรูปแบบ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มีบุคลากรที่มีความสามารถสนับสนุนงานทุกต่าง ๆ ของวุฒิสภาให้บรรลุเป้าหมายโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศเป็นที่ตั้ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2562)

อีกทั้งมีผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 และคนที่ 19 ได้ให้อธิบายเพิ่มเติมรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการเพื่อให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูง ดังนี้

“องค์การที่มีสมรรถนะสูง คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีผู้บริหารที่มีความทุ่มเท ใส่ใจมองการณ์ไกล สร้างวัฒนธรรมองค์การ สรรหาคนดีมีความสามารถเข้าทำงาน ภายใต้กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับการทำงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

“องค์การที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่เป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน ด้านบริหาร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คนทุ่มเทกับงาน เป็นองค์การที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วนมีความเห็นว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการ โดยมีความเข้าใจความต้องการและให้บริการอย่างเกินความคาดหมายกับผู้รับบริการ สมาชิกวุฒิสภา หรือผู้มีส่วนได้เสีย ดังบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 18 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเมื่อ สำนักงานทำงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภา ทั้งในการทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในการประชุมสนับสนุนภารกิจงานด้านนิติบัญญัติ หรือการให้บริการงานวิชาการ ที่มีความเข้าใจความต้องการของสมาชิกและสามารถส่งมอบงานที่มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภาหรือผู้มีส่วนได้เสีย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18, สัมภาษณ์วันที่ 1 มีนาคม 2562)

### 3.3 คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เนื่องจากในปัจจุบันบริบทของรัฐธรรมนูญเปลี่ยนแปลงไป วุฒิสภามีหน้าที่และอำนาจในการพิจารณากลับกรองกฎหมาย ตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารราชการแผ่นดิน และทำหน้าที่เลือกหรือพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญกำหนด รวมทั้งการปฏิบัติภารกิจใหม่ในช่วง 5 ปีแรก คือ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องพัฒนาสำนักงานให้มีสมรรถนะสูง โดยมีการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร พัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานโดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมีสร้างนวัตกรรมในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของวุฒิสภา และสามารถสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและยุทธศาสตร์ชาติ บนพื้นฐานของการสร้างความโปร่งใสมีธรรมาภิบาลในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า ลักษณะสำคัญที่จะทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูง เพื่อนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง 7 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ 2) มุ่งการนำองค์กร 3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งพัฒนาระบบการทำงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม 6) มุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ 7) มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนเห็นว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่ดีมีศักยภาพสูง เป็นคนดีและคนเก่ง มีความรอบรู้ ทุ่มเททำงานเต็มความสามารถและมีด้วยจิตบริการ โดยมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี สามารถสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรแต่ละสายงาน ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางความก้าวหน้าและสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“สำหรับการเป็นคนมีสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีดีคนเก่ง มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ต้องมีวิธีปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน (Mind Set) ให้ทำงานด้วยใจรัก ทุ่มเท ทำงานเชิงรุก พร้อมให้บริการ เอาผลลัพธ์ที่จะเกิดกับประชาชนตัวตั้ง โดยมีทักษะด้านดิจิทัล พร้อมเรียนรู้ สร้างสิ่งใหม่ๆ เกิดเป็นนวัตกรรมในองค์กร บุคลากรที่เป็น นิติกร และวิทยากรสายงานหลักทำงานทางวิชาการและกฎหมายมีความเชี่ยวชาญสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายได้ เช่น การเปรียบเทียบกฎหมายรัฐธรรมนูญ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนงานตามหน้าที่และอำนาจให้สมาชิกวุฒิสภาได้อย่างดี ทำงานเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 13 มีนาคม 2562)

ในขณะที่เดียวกันสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ สมรรถนะที่สามารถรองรับภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งต้องมีการเพิ่มพูนทักษะสำคัญอย่างเช่น ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถใช้งานอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร เชื่อมโยงการทำงานและพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ และมีระบบการประเมินให้ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนและเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีหลักเกณฑ์ชัดเจน เป็นธรรมชาติ บุคลากรไว้วางใจระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและจงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท ตั้งใจ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 25 และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 ดังนี้

“องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นทุนมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีการบริหารงานบุคคลที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อองค์กรสมัยใหม่และการจัดการสมัยใหม่ การบริหารงานบุคคลต้องปรับสู่การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) โดยมุ่งเน้น

ระบบคุณธรรม (Merit) โปร่งใส มีหลักฐาน ตรวจสอบได้ ในการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมพัฒนา เลื่อนขั้นตำแหน่ง การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลัก สมรรถนะเป็นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมี ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีมาตรฐานสูง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์ วันที่ 25 มีนาคม 2562)

“อันดับแรกคนต้องเชี่ยวชาญงานอาชีพของตัวเอง เชี่ยวชาญอันแรก คือเก่งงาน เฉพาะงานของตัวเอง ไม่ใช่งานสะเปะสะปะเหมือนปัจจุบัน และเมื่อโลกมีการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ...บุคลากรต้องมีทักษะความเข้าใจและใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อนำมาสื่อสาร และประยุกต์ใช้ทำงานในองค์กร การ ท้ายที่สุดการพัฒนาคนจะต้องสร้างให้คนทำงานได้เรียนรู้ตลอดเวลา โดยสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดเป็นองค์การการเรียนรู้ ได้ในที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562 )

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7 เห็นว่า บุคลากรจะต้องมีความเท่าทันเทคโนโลยี ดิจิทัล ได้เรียนรู้จากสิ่งใหม่ ทำงานเป็นทีมร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรได้ ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7 ดังนี้

“การพัฒนาคนมีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมาหาวิธีการพัฒนาทักษะใหม่ ให้แก่บุคลากร เมื่อโลกปัจจุบันถูกเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาแทนและมีบทบาทในการทำงาน มากขึ้น บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้เพิ่มเติมทักษะการทำงานใหม่ ๆ (Up skill) เช่น การเรียนรู้ทักษะดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงาน ร่วมกันและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางานหรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนงาน ให้กับสถานิติบัญญัติแห่งชาติ/วุฒิสภาได้มากขึ้น อีกทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง (On the Job training) โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและเอาใจใส่ รวมทั้งควรมีการถอดความรู้จากผู้บริหารเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการทำงานของบุคลากร ได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2562)

อีกทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการจัดความรู้ที่ดีในองค์กร ส่งเสริมให้มี วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงานคุณภาพสูง สร้างการเรียนรู้อย่าง สม่าเสมอ เพื่อส่งเสริมให้สำนักงานเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการทำงาน แบบมีส่วนร่วม สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้โอกาสได้ทดลองปฏิบัติ ส่งเสริมความสามารถเพิ่ม

ศักยภาพให้บุคลากรเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร (Human Capital) ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีรากฐาน คือ ทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก ๆ ใน การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงบุคลากร นอกจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้บริหารจะต้อง ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพการทำงานอย่างเช่น การมอบหมายงานพิเศษ ทำงาน ร่วมกันเป็นทีมได้แลกเปลี่ยนเพื่อเปิดโอกาสให้ไปแสวงหาความรู้ใหม่ การหมุนเวียนงาน และ การแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานต่างๆก็ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ด้วยเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

อย่างไรก็ดี การสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงจะต้องมีการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีอุปกรณ์ เทคโนโลยี และพื้นที่ทำงานที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เอื้อคิดสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ ๆ พัฒนาความสามารถในงาน ให้กับองค์กรอย่างมีความสุข ด้วยคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อ สร้างความผูกพันกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ทำให้คนมีความสุขในการทำงานแม้ว่างานหนัก แต่พร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12, สัมภาษณ์วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

## 2. มุ่งการนำองค์กร

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคล สำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดทิศทางขององค์กรให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานด้วยความทุ่มเท ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีมีความมุ่งมั่นกล้าหาญ จริงจังในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการทำงานให้ดีขึ้น โดยทำหน้าที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ตั้งใจทำงานด้วยจิตบริการทั้งงานวิชาการและงานบริการ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำใช้หลักการบริหาร องค์กรที่มีศาสตร์และมีศิลป์ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองให้เวลากับการพูดคุย รับฟัง แลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทราบปัญหาในการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ด้วย ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม สร้างคนเก่ง และสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรไป พร้อมๆ กัน และลดการใช้ดุลพินิจในการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นการสร้างความโปร่งใสในการ

ทำงาน โดยเฉพาะระบบการบริหารบุคคลและการบังคับบัญชา สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 21 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 ดังนี้

“ผู้บริหารองค์การจะต้องสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์การทำงานให้กับองค์การ มีการสื่อสารให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด มีวิธีการบริหารบุคคล เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ หาวิธีที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเท และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21, สัมภาษณ์วันที่ 8 มีนาคม 2562)

“ผู้บริหารจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การเกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ลดการใช้ดุลพินิจ ในการสรรหา คัดเลือกคน เข้ามาทำงานโดยไม่เลือกเด็กเส้น เด็กฝาก มีการหลักเกณฑ์พิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งจากความรู้ความสามารถ มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม และเพิ่มพูนให้บุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

ทั้งนี้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ต้องอาศัยผู้นำที่มุ่งมั่น จริงจังเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องใส่ใจเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างทุ่มเท มีความเข้าใจบุคลากร อาจมีการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ อีกทั้งวิธีการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารคือต้องรู้จักใช้คน บางครั้งต้องการให้เกิดความใกล้ชิดกับข้าราชการมากกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นการทำงานที่มุ่งงานและตอบสนองต่อสมาชิกเป็นหลัก โดยทำให้เกิดความไม่เข้าใจความต้องการต่างๆ ของบุคลากร และขาดการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าลูกน้อง ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลปะของผู้บริหาร และคนที่เป็ผู้นำต้องมี ผู้นำเป็นผู้สอนงาน ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และความคิดได้ดี สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง สนับสนุนให้คนมีความรู้ความสามารถ โดยเปิดโอกาสให้คนได้เรียนรู้ สร้างคนเก่ง คนดี มีความสุขด้วยการสร้างความผูกพันกับองค์การ ส่งผลให้มีขวัญ กำลังใจ มีความทุ่มเท ทำงานด้วยความตั้งใจ เข้มแข็ง มุ่งมั่น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ทำให้คนมีความสุขในการทำงานแม้ว่างานหนัก แต่พร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ การปรับ Mind set ก็เช่นกันผู้บริหารเป็นหลัก สำคัญต้องทำเป็นแบบอย่าง เหมือนการทำงาน “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” ผู้บริหารต้องเข้าใจ เข้าถึงลูกน้อง ไม่ใช่เป็นผู้สั่งการ ต้องเข้าใจปัญหา ความต้องการของลูกน้อง ต้องไปดูแล ช่วยสอนงานแก้ไขปัญหาติดขัดตรงไหนต้องการให้มีการแก้ไข หัวหน้าต้องลงไปกับลูกน้องทำด้วยกัน เมื่อเขาเห็นหัวหน้าทำงานร่วมกันกับเขา “หัวหน้าไม่ใช่ผู้สั่งการแล้วไม่ทำ” แต่ให้ลูกน้องทำอย่างเดียวน ทำอย่างนี้ไม่ดี บางอย่างต้องทำเป็น



แบบอย่าง บางอย่างต้องทำร่วมกันไปกันลูกน้อง จะทำให้รู้ปัญหา และช่วยประสานให้ งานราบรื่น” จะเกิดความไว้วางใจ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และปรับ ความคิดทัศนคติทำตามแบบอย่างของหัวหน้า การเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างค่อยเป็น ค่อยไปอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2562)

อีกทั้งผู้นำจะต้องวางหลักเกณฑ์ในการบริหารคนและทำบทบาทสำคัญในการสร้าง สมดุลรักษาสถานการณ์ทำงานของฝ่ายข้าราชการประจำที่สามารถเจรจาต่อรองที่ดีกับฝ่ายการเมือง ผู้บริหารต้องมีทักษะในการทำงานร่วมกับภาคการเมือง มีการสร้างเครือข่ายการทำงานกับสมาชิก วุฒิสภา และผู้ปฏิบัติงานของสมาชิก โดยการสร้างความสัมพันธ์กันดี เพื่อเชื่อมโยงการทำงานและ ถ่ายทอดเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติให้บุคลากรในสำนักงาน ผลักดันนโยบายต่างๆทางการเมืองสำเร็จ ราบรื่น เพราะการทำงานของฝ่ายข้าราชการประจำ บางครั้งถูกกดดันให้ดำเนินการตามที่ฝ่าย การเมืองต้องการ แต่เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยสอดคล้องกับความเห็นของผู้ให้ ข้อมูลหลักดังนี้

“ผู้นำที่เหมาะสมกับการสนับสนุนงานนิติบัญญัติ คือ ผู้นำบริหารจะต้องมีความ เป็นมืออาชีพอยู่แล้ว ... เมื่อการบริหารงานต้องปะทะกับหลายฝ่าย ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายการเมือง ทั้งสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และตัวแทนกลุ่มทางการเมืองต่าง ๆ (Political Sensitivity) สามารถคาดการณ์การ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดในอนาคตได้ เพื่อให้การบริการงานราบรื่นเป็นประโยชน์ต่อ ส่วนรวมมากที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2561)

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นคนสำคัญในการผลักดันวัฒนธรรมองค์การ และให้บุคลากรของสำนักงานร่วมสร้าง รับรู้ แสดงความเห็น และนำไปปฏิบัติ โดยผู้นำต้องเป็น ต้นแบบ ให้ผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรอยากทำตาม อีกทั้งการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การจะต้องมีผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานที่เป็นมีการทำงานเป็นที่ ยอมรับ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางสร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น อีกทั้งสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ในระยะแรกถึงการเปลี่ยนแปลง สร้างวิธีคิดใหม่ เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานใหม่ให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ผู้นำมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ โดยเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ บุคลากรทั้งองค์การ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

### 3. มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การจะขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้มี ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น จะต้องเกิดจากบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ต้องการให้เป็นและพร้อมที่ปฏิบัติ ให้สำเร็จ เป็นการทำงานมุ่งผลลัพธ์ โดยไม่ใช่เป็นการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการของงบประมาณเท่านั้น หรือเป็นเพราะกฎหมายกำหนดให้ทำ แต่เป็นการสร้างคุณค่างานด้วยการมองวิสัยทัศน์ พันธกิจ จากคนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเอง แล้วผลักดันค่านิยมหลักเพื่อการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมีนำหลักการบริหารสมัยใหม่ อย่าง balance scorecard มาใช้เพื่อการยึดผลลัพธ์ สร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มาปรับใช้ให้บุคลากรทำงานได้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ มีการนำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) มาเป็นเครื่องมือสู่การเป็น องค์การสมรรถนะสูง โดยองค์การสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างคล่องตัว ทุกคนใน องค์การเข้าใจและทำงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้มีการสร้างคุณภาพของงานเพื่อให้เป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูง ผู้นำ และบุคลากรปฏิบัติตามกรอบคุณธรรม จริยธรรม ปรัชญาขององค์การ ปฏิญญาความดีของสำนักต่างๆขององค์การ

การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ต้องยืดหยุ่นและคล่องตัว พร้อมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สำนักงานต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ได้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์การ และประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากมีปัญหาอุปสรรคต้องมีการปรับตัว วางแผนและตั้งเป้าหมายใหม่อย่างรวดเร็ว มีการสื่อสารและ ถ่ายทอดสิ่งที่คนสภาต้องการเห็นต้องการเป็นในอนาคต 18 สำนัก ต้องทำคิดร่วมกัน เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเป้าเพื่อการบริหารในช่วง 3-5 ปีข้างหน้าว่า ต้องการปรับปรุง พัฒนาอะไรอย่างไร หน้าที่หลักสำคัญของสำนักงานคือการสนับสนุนการกลั่นกรอง กฎหมายของวุฒิสภา การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติเป็นสิ่งที่สำนักงานจะต้องพิจารณาและกำหนด ทิศทางเพื่อการนำมาตั้งเป้าหมายเดินหน้าไปพร้อมกับฝ่ายบริหารด้วย ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“ผู้นำองค์การต้องมีความเฉลียวฉลาดคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมใหม่อยู่ ตลอดเวลา และควรมุ่งเน้นการบริหารยุทธศาสตร์ การจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนการ ปฏิบัติงานเพื่องานสำเร็จ องค์การต้องมีสมมติเยียม โดยมุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยการนำ Balanced Scorecard (BSC) ที่มุ่งเน้นตัวชี้วัด และคำรับรองในการปฏิบัติราชการมาประยุกต์ใช้ ปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์การที่มุ่งเน้นกล

ยุทธ์ มีการนำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) มาเป็นเครื่องมือสู่การเป็นองค์กร  
สมรรถนะสูง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์วันที่ 25 มีนาคม 2562)

อีกทั้ง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 29 พบว่า การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้อง  
สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายองค์การร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจ ยอมรับ  
เป้าหมายและพร้อมปฏิบัติงานให้เป้าหมายองค์การสำเร็จ ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานสนับสนุนการทำงานของวุฒิสภา  
บรรลุเป้าหมาย การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสิ่งสำคัญ คือ “ต้องรู้จักตัวเอง ทำภารกิจ  
อะไร เพื่อใคร” สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในการ  
สนับสนุนงานตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญกำหนด ...สิ่งสำคัญ คือ  
กำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานจะต้องชัดเจน มีการหารือร่วมพูดคุย สื่อสารที่ทำให้เกิด  
ความเข้าใจและทำให้เกิดเป้าหมายร่วมได้ หากไม่มีความเข้าใจกันก็จะเกิดปัญหาต่างคน  
ต่างทำ และทำอย่างไรให้ทุกคนในองค์การเกิดการยอมรับการเป้าหมายร่วมกัน” (ผู้ให้  
ข้อมูลหลักคนที่ 29, สัมภาษณ์วันที่ 4 พฤศจิกายน 2562)

#### 4. มุ่งพัฒนากระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องสร้างกระบวนการทำงานที่เอื้อให้เกิดการทำงานใหม่  
ๆ ที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า กระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามี  
การกำหนดมาตรฐานเป็นคู่มือการทำงานในแต่ละภารกิจอย่างชัดเจน เช่น คู่มือการปฏิบัติงานฝ่าย  
เลขาฝ่ายเลขานุการคณะเดินทางในการเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศของ  
คณะกรรมการธิการ คู่มือกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการ คู่มือการ  
ปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการบริการข้อมูลข่าวสารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คู่มือการจัดทำ  
บทความทางวิชาการ คู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการพัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือ  
(MOU) และคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการสนับสนุนงานนิติบัญญัติ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม  
การทำงานของสำนักงานจะต้องสอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบาย  
ผู้บริหาร รวมทั้งความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงต้องมีการปรับปรุง  
กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนามาตรฐานการทำงานให้บรรลุผล ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์  
พบว่า สำนักงานควรมีการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) กระบวนการทำงานกับหน่วยงานใน  
ประเทศ หรือหน่วยธุรกิจของรัฐสภาต่างประเทศ หรือ นำการบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้ทำงาน  
ตรวจปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ หรือมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
มาใช้เพื่อป้องกันและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น การเบิกจ่ายเบี้ยประชุม การ

ปฏิบัติงานด้านการประชุม อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน หรือการรักษามาตรฐานการทำงาน อาทิ เทคโนโลยีการรู้จดจำเสียงจัดทำรายงานการประชุม เทคโนโลยีการรู้จดจำภาพและใบหน้า (Image and Facial Recognition) เพื่อสนับสนุนงานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย และรองรับกระบวนการงานด้านการประชุม การประมวลผลจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้านกระบวนการนิติบัญญัติและการงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งช่วยลดระยะเวลา ช่วยลดค่าใช้จ่าย และสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารพูดคุย รับฟังความเห็น สร้างโอกาสการทำงาน กระจายอำนาจ และมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อลดความเป็นทางการ โดยผู้ปฏิบัติมีอำนาจการตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีการทำงานด้วยการประชุมหารือหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นศึกษากระบวนการทำงานว่ามีกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการทำงานสนับสนุนคืออะไร มีระยะเวลาในการดำเนินการเท่าไรและมีผลผลิตผลลัพธ์เป็นมีอะไรบ้าง ซึ่งควรทำงานด้วยทีมข้ามสายงานที่มีความคล่องตัวและได้ความคิดเห็นของคนทำงานที่หลากหลาย รอบด้าน มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานตามหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้าง ไม่คล่องตัว รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ลดขั้นตอนการทำงาน ช่วยสร้างกระบวนการทำงานใหม่ที่ รวดเร็ว ทันสมัย มีมาตรฐาน ลดความผิดพลาดจากการทำงาน เป็นการทำงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและสากล ทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูงสามารถตอบสนองภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ดังนี้

“กระบวนการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น มีการวิเคราะห์และจัดทำคู่มือกระบวนการทำงาน ทำให้เห็นกระบวนการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ทำงานแบบเอาผลลัพธ์ และเป้าหมายเป็นตัวตั้งมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

“กระบวนการทำงาน จะต้องมีการ PDCA ทุกวันนี่เราทำงานมี PD แต่ไม่มี CA อาทิ การจัดทำบทความทางวิชาการ จะต้องมีการประเมิน และปรับปรุงแก้ไข ต้องมีการตรวจสอบว่าเอกสารที่ส่งมอบไปยังคนสมาชิกมีความเหมาะสม ถูกต้องหรือควรมีการแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อนำมาพัฒนางานที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานมาก” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2561)

ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 เพิ่มเติมในเรื่องการพัฒนาคุณภาพกระบวนการว่า ต้องมีการพัฒนากระบวนการให้ได้มาตรฐานโดยมีการเทียบเคียงมาตรฐานการทำงานของสำนักงาน

กับหน่วยงานที่มีลักษณะงานประเภทเดียวกัน หรือ จะเป็นหน่วยราชการรัฐสภาของต่างประเทศ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“กระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นหน่วยราชการหาก ต้องการงานที่ได้มาตรฐานและทำงานเป็นที่ยอมรับต้องมีการศึกษาเทียบเคียงองค์การ อื่น (Benchmarking) ที่มีการทำงานลักษณะเดียวกัน อย่างสำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือหน่วยราชการรัฐสภาในต่างประเทศ ว่าทำงานอย่างไร นำหลักการงานมาปรับใช้เพื่อการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 4 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากนี้ การพัฒนากระบวนการจะต้องให้คล่องตัวโดยมีการนำเทคโนโลยีมาช่วย เพื่อเกิดการปรับปรุงกระบวนการให้ทันสมัยและรวดเร็ว เพื่อให้บริการและสนับสนุนภารกิจของ วุฒิสภา สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 17 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 26 ดังนี้

“องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีกระบวนการงานที่ความคล่องตัว รวดเร็ว ทันสมัย ความคล่องตัว รวดเร็ว คือ สำนักงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ในแต่ละกระบวนการ เพื่อกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงาน (Cycle Time Management) วงรอบในการทำต่าง ๆ ก็จะมีรวดเร็วและบริหารจัดการเวลาและต้นทุน ได้ อีกทั้งกระบวนการจะต้องมีความทันสมัย คือ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามา ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์กร (Digital Transformation) ซึ่งทำให้การทำให้ เปลี่ยนรูปแบบมีทันสมัย และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูล หรือบริการได้รวดเร็ว มากขึ้น อย่างไรก็ตามการทำงานในองค์กรจะต้องมีปรับกระบวนการทำงาน การมีความรู้เรื่อง การจัดการคุณภาพ การจัดการทั่วทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้กันมานาน แล้วแต่ไม่จริงจัง การบริหารภาครัฐมีเครื่องมือให้เลือกมากมาย แต่องค์กรจะต้องเลือก ที่เหมาะสมมาใช้และผลักดันให้ต่อเนื่อง ...สำนักงานต้องการให้มีผลลัพธ์อะไรจากการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ดังนั้นการทำงานและการปรับปรุงกระบวนการ ต้องเอาผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นตัวตั้งด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

“...ขณะนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร ได้ร่วมกันผลักดันให้ก้าวสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament)

โดยมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ การบูรณาการ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ที่เหมาะสมกับรูปแบบและกระบวนการทำงานของสองสภา เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา และนำ Big Data มาใช้เพื่อการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านกระบวนการนิติบัญญัติและการพิจารณางบประมาณ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์วันที่ 18 ตุลาคม 2562)

### 5. มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ พบว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้อย่างสม่ำเสมอและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยต้องมีการสกัดความรู้ที่สำคัญ เช่น ประสบการณ์ทำงานของบุคลากรด้านงานพระราชบัญญัติ กระตุกลม พระราชบัญญัติของสำนักการประชุม ประสบการณ์ทำงานของบุคลากรด้านวิเคราะห์ร่างกฎหมายของคณะกรรมการการหรือการศึกษาตุงานของคณะกรรมการ เป็นต้น และนำความรู้มาจัดเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการสร้างนวัตกรรมมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ส่งสมการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐที่องค์การคาดหวัง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 ดังนี้

“การสร้างความรู้ใหม่และวัฒนธรรมการเรียนรู้ จะต้องเริ่มจากผู้บริหารต้องเปิดใจ ให้พื้นที่โอกาสกับบุคลากรได้คุยกับผู้บริหารและฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้บริหาร เพื่อได้ทดลองแก้ไขปัญหาและได้ลองลงมือทำ โดยผู้บริหารสนับสนุนเปิดโอกาสให้ทดลองลงมือทำ หรือเสนอความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร แม้ผลลัพธ์ของการลงมือทำอาจจะทำได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ตาม ให้ถือว่าเป็นเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความสำเร็จและข้อผิดพลาด รวมทั้งสนับสนุนวิธีคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร การทำแบบนี้จะเป็นการสร้างศักยภาพบุคลากรและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ส่งเสริมแนวความคิดการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2561)

“ส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในองค์กร ให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาและทำงานได้อย่างเป็นระบบและเกิดเป็นองค์การการเรียนรู้ได้ในที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562)

อย่างไรก็ดี สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารมีการเปิดพื้นที่เพื่อเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานมาถ่ายทอด สกัดเป็นการความรู้และนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในงานต่าง ๆ เช่น งานด้านการประชุม มีการถอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานด้านการประชุมว่ามีเทคนิควิธีการทำงานประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอย่างไร เพื่อสร้างองค์ความรู้กับบุคลากรในสำนักงาน หรือกรณีการทำงานด้านกฎหมายของคณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียน เป็นการทำงานของบุคลากรของหลายสำนักร่วมทำงาน คิดและแก้ไขปัญหาเพื่อทำงานในการรวบรวมข้อมูลเป็นฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องของสำนักงานควรได้เข้าใจกระบวนการทำงานสนับสนุนงานด้านพระราชบัญญัติ ทั้งนี้หากมีการส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีการและบุคลากรของสำนักงานต้องมีความใฝ่เรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง พร้อมปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่เสมอ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของ Senge (1994) ได้แก่ 1. บุคคลมีความรอบรู้ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) 2. มีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) 3. มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5. มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) และ 6. มีการสนทนอย่างมีแบบแผน (Dialogue) สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“การพัฒนางานประจำ และพัฒนางานวิชาการที่ดี ต้องมีการจัดการองค์ความรู้ มีการสกัด ถอดเป็นองค์ความรู้ นำความรู้ถ่ายทอดและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนความคิดจากความรู้ใหม่ สามารถนำไปพัฒนางานขององค์กร และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs) เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2562)

อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 23 ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องรู้จักเปลี่ยนมุมมองต่อความรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“ตอนนี้เมื่อเกิด Disruption Technology ทุกอย่างถูกเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่การอบรมให้ข้อมูลความรู้กับบุคลากรเพียงอย่างเดียว เหมือนการเรียนรู้แบบเดิม ๆ แล้ว การเรียนรู้จะต้องมาพร้อมกับระบบเทคโนโลยีและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูล มีวิธีการพัฒนาการเรียนให้เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ตามที่ Alvin Toffler ได้กล่าวว่า คนในศตวรรษนี้สิ่งสำคัญ คือ ต้องรู้จักเรียนรู้ เรียนรู้ใหม่ ไม่ยึดติดกับการเรียนรู้เดิม ต้องเรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เวอร์ชันเก่าต้องมีการปรับให้เป็นเวอร์ชันใหม่ ใช้โปรแกรมใหม่ ๆ การมีเทคโนโลยี แอปพลิเคชัน เพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย จากมือถือ เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 13 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นว่า การเรียนรู้ในปัจจุบันจะต้องมีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้จัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้อมูลต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว สามารถนำมาสร้างนวัตกรรมในองค์การเพื่อสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภาได้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 และคนที่ 17 ดังนี้

“การทำงานในโลกปัจจุบันต้องเป็นเรื่อง ดิจิทัล ซึ่งเป็นศาสตร์ที่ต้องรู้มากขึ้น Data Science ในโลกปัจจุบันจะต้องมีความเข้าใจ block chain ในการมาทำงานด้านจัดการข้อมูล และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของทางไซเบอร์ มีการทำงานในระบบเสมือนจริง (virtual) มากขึ้น และใช้การส่งผ่านข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ได้มากขึ้น การทำงานต้องอาศัยข้อมูลและตัวเลข เพื่อมาสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาลดการผิดพลาดของการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย หรือให้ข้อเสนอแนะของวุฒิสภากับรัฐบาลได้ มีมาตรฐานมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2561)

“การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของบุคลากรจะต้องมีใจที่ทุ่มเท มุ่งมั่นกับงาน อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์การ ต้องใช้เทคโนโลยีช่วยเพื่อการสร้างงาน กระบวนการทำงานใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การนำของกรมการที่ลงพื้นที่ อาจมีข้อมูลสร้างแบบจำลอง เพื่อการแก้ไขปัญหา สร้างทางเลือกในการตัดสินใจของสมาชิก เช่น ภาวะน้ำท่วม ภาวะน้ำแล้งที่จะมีผลกระทบต่อภาคการเกษตรและความเป็นอยู่ของประชาชน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)



จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่และวิธีการทำงานใหม่ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นระบบดิจิทัลเทคโนโลยี (Digitalization) มีการวางระบบบริหารงานเอกสารแบบดิจิทัลในองค์กร อาทิ งานหลักอย่างการประชุมการส่งระเบียบวาระการและเอกสารประกอบการประชุมให้สมาชิกวุฒิสภาทุกในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ QR Code หรือการมีฐานข้อมูลเพื่อการค้นหากฎหมายที่ผ่านการพิจารณา ในวาระต่างๆ ซึ่งเป็นนวัตกรรมการให้บริการข้อมูลกับสมาชิก รวมทั้ง มีเว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันไลน์ ให้ข้อมูลการประชุม กฎหมาย และเอกสารประกอบ โดยสามารถเป็นช่องทางการสื่อสาร สนับสนุนข้อมูลให้กับสมาชิก สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สะดวกรวดเร็วตลอดเวลา การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างนวัตกรรมใหม่ในรูปแบบ นโยบาย เชิงกลยุทธ์ การบริการผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกสาร การให้บริการใหม่ หรือ กระบวนการทำงานแบบใหม่ที่ใช้การสั่งการด้วยระบบ internet (Internet of Things : IoT) คือ การที่อุปกรณ์ต่างๆ ได้ถูกเชื่อมโยงกันบนอินเทอร์เน็ต การควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆทำโดยผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น การเปิดไฟ เครื่องปรับอากาศในห้องประชุม การจองห้องประชุม การควบคุมการทำงานในห้องประชุม เป็นต้น ส่วนงานสนับสนุนด้านการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน สำนักงานต้องมีการจัดทำแบบกระทู้ ถามและญัตติในรูปแบบเป็นอิเล็กทรอนิกส์ สามารถส่งเข้าระบบเพื่อนำไปพิจารณาบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมได้ โดยสมาชิกวุฒิสภาไม่ต้องเข้ามาขอรับบริการจากสำนักงานในรูปแบบเอกสาร ซึ่งทำให้สมาชิกวุฒิสภาทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสมาชิกวุฒิสภามีความพึงพอใจจากการมีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้น อีกทั้งตลอดเวลา ค่าใช้จ่าย และทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“...ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งอย่างมาก (Disruption) ซึ่งบางส่วนสำนักงานต้องพิจารณานำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ทั้งทางด้านการสื่อสาร กระบวนการทำงาน เช่น การจัดส่งเอกสารการประชุมทางอีเมล สามารถเปิดดูได้ตลอดเวลา โดยไม่ต้องใช้ระบบกระดาษ การทำงานในระบบอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นมากขึ้นกรณีการยื่นเสนอญัตติกระทู้ของสมาชิก ควรมีระบบการกรอกและยื่นทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ โดยสำนักงานจะต้องวิเคราะห์ความต้องการในการใช้งานและสร้างแพลตฟอร์ม (Platform) ในคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งในระบบอิเล็กทรอนิกส์และสามารถพิมพ์ออกมา ยื่นตามกระบวนการของสภาได้อย่างถูกต้อง หรือ มีแอปพลิเคชันในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ และขณะเดียวกันจะต้องสำรวจดูการสืบค้นข้อมูลและจัดเก็บสถิติเพื่อสามารถวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกและปรับปรุงการทำงานต่อไป การสืบค้นข้อมูลที่

เกี่ยวข้องกับกฎหมายและพระราชบัญญัติต่าง ๆ สามารถสืบค้นได้ มีช่องคำค้น เพื่อสืบค้นงานที่เกี่ยวข้องที่ข้องกับพระราชบัญญัติต่างๆ ที่คณะกรรมการธิการเข้าถึงได้ สะดวก สามารถเรียนรู้ นำข้อมูลไปใช้ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เป็นการนำเทคโนโลยี มาปรับใช้กับการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งทำให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 13 มีนาคม 2562)

#### 6. มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรในระบบราชการจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนับสนุนงานของวุฒิสภา และผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมการ และองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชน เป็นศูนย์กลาง (Customer centric) จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแผน ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ในปีงบประมาณ 2561 ซึ่งได้มีการสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกสภานิติบัญญัติ พบว่า มีความพึงพอใจต่อการมีจิตบริการของ บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่สูงที่สุด ส่วนการให้บริการทางกฎหมายและวิชาการมีพึงพอใจต่อเอกสาร ประกอบการพิจารณากฎหมาย (อ.พ.) และการได้รับบริหารทางเทคโนโลยีมีความพึงพอใจต่อการ ได้รับบริการทาง Application line มากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบผลการสำรวจความพึงพอใจกับค่า เป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 81 ผลการประเมินได้เท่ากับ ร้อยละ 80.68 ซึ่งต่ำกว่าค่าเป้าหมาย เล็กน้อย (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2561: 57)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาสามารถให้บริการด้วยจิตบริการที่ดีทั้งในด้านการประชุม และงานธุรการต่าง ๆ ได้เกินความ คาดหมาย ส่วนงานวิชาการจะต้องมีการพัฒนาให้มากขึ้นด้วย เพื่อสามารถความพึงพอใจและสร้าง ความสัมพันธ์กับสมาชิกวุฒิสภาและผู้รับบริการได้ในระยะยาว ทั้งนี้ ก่อนที่องค์กรจะเริ่มวางแผน จัดทำกลยุทธ์องค์กรจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียก่อน เพื่อนำความคิดเห็น ความต้องการและข้อเสนอแนะ ของสมาชิกวุฒิสภามาปรับปรุงการให้บริการ ต่างๆ เช่น จัดทำเอกสารทางวิชาการสนับสนุนงานพิจารณาร่างกฎหมายและการทำงานด้านนิติ บัญญัติ สิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กรต้องสร้างบุคลากรที่มีความเข้าใจธรรมชาติของสมาชิก วุฒิสภาสามารถนำความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาที่มีรายละเอียดแต่ละบุคคลมาวิเคราะห์เพื่อ พัฒนาการทำงานหรือการให้บริการที่สามารถนำมาสนับสนุนงานเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม หรือ เป็นรายคณะกรรมการได้ โดยพิจารณาจากภูมิหลังของสมาชิกว่ามีบุคลิก ลักษณะอย่างไร และมีการสังเกตว่าสมาชิกวุฒิสภา หรือผู้มารับบริการเป้าหมายเคยมาขอข้อมูลอะไร สนใจศึกษาเรื่องใด

เป็นพิเศษ คนเคยเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมเรื่องใด โดยมีการเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้รับบริการ เพื่อรู้ว่าจะต้องส่งมอบงานให้กับสมาชิกในรูปแบบ ผู้รับบริการชอบ ไม่ชอบการรับบริการอะไร เพราะเหตุผลใด (Empathy) โดยมีการขอรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ เพื่อนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) มาพัฒนาออกแบบกระบวนการทำงาน ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานง่าย บริการตามความต้องการ โดยลงไปเก็บข้อมูลและรับฟังจากสมาชิกวุฒิสภาโดยตรง ด้วยหลักกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เข้ามาช่วยวิเคราะห์ความต้องการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้รวดเร็วขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยในการเข้าถึงบริการ (Intelligent Engagement) เช่น การใช้ chat bot ที่สามารถพูดคุย ค้นหาคำตอบเบื้องต้นได้ตลอดมาช่วยนำเสนองานให้ได้รวดเร็ว และ การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่าง การใช้แอปพลิเคชันไลน์ Facebook เป็นต้น ดังนั้น สิ่งที่สำคัญสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องสร้างการทำงานที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย นำข้อมูลทั้งในส่วนของความต้องการ ปัญหาอุปสรรคการใช้บริการ (Customer Database system) มาสร้างเป็นนวัตกรรมทำให้บริการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์การทำงานของสำนักงานต่อไป สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์การภาครัฐ บุคลากรทุกคนต้องเข้าใจและเอาความต้องการของคนสมาชิกวุฒิสภาเป็นตัวตั้งในการทำงานสนับสนุนให้สมาชิกต้องการให้มีข้อมูลทางวิชาการ บทวิเคราะห์ทางกฎหมายสนับสนุนการอภิปรายหรือการประชุมเสนอความเห็นทางกฎหมายได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของสำนักงาน ต้องเข้าใจงาน บุคลากร การบริหารการจัดการภายใน จะต้องประสานและรักษาความสมดุลภายในวงใน 3 ส่วน คือ คน งาน สมาชิกวุฒิสภา ฝ่ายการเมือง และค่านึงถึงวงนอก คือ ประชาชนและเครือข่าย ซึ่งองค์การจะต้องเชื่อมโยงกับประชาชน citizen centric ในทิศทางเดียวกับระบบราชการ 4.0”  
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

สำหรับการสนับสนุนภารกิจของสมาชิกวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องทำงานเชิงรุก สร้างทางเลือก สร้างนวัตกรรมให้กับผู้รับบริการ โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันกับสำนักงานเลขาธิการในระยะยาว สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 ดังนี้

“ในระบบราชการ 4.0 เป็นแนวคิดให้สำนักงานต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลง การทำงานต้องมีนวัตกรรม อย่างทำงานให้คณะกรรมการต้องการงานวิชาการเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกวุฒิสภาตัดสินใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงาน

ของคนในองค์กรต้องมีความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ เป็นคำใหม่ที่เราจะต้องทำ ความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองและสนับสนุนงานตามหน้าที่และ อำนาจ ตอนนี้สำนักงานมีความผลักดันให้ทุกสำนักสร้างนวัตกรรมขึ้นเป็นแบบ แผนงาน โครงการ จริงๆ แล้วคงต้องมีการทำความเข้าใจ สร้างความคิดและทักษะที่ จำเป็นต่อการมีผู้ประกอบการภาครัฐ ที่ต้องทำงานด้วยการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น คงต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาคนให้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม สร้างงานใหม่ๆ ให้กับ องค์กร สิ่งเหล่านี้เรายังขาด มีเพียงการอบรมให้กับบางส่วน แต่จริงๆ เป็นความรู้และ ทักษะที่จะต้องมีสำหรับคนในองค์กรด้วย ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2562)

“การทำงานของวุฒิสภาซึ่งมีกรอบระยะเวลาในการพิจารณากฎหมายและมี กรอบระยะเวลาในการปฏิบัติภารกิจตามรัฐธรรมนูญของวุฒิสภาในช่วง 5 ปี ข้างหน้า คือ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์ชาติ วิธีการทำงานต้องมีความรวดเร็ว คล่องตัว โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยในการเข้าถึงการให้บริการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ควรมี Chat bot มาใช้ซึ่งเป็นระบบ AI ช่วยตอบคำถามที่เจอบ่อยๆ และมีการโต้ตอบกับผู้เข้ามาสอบถามข้อมูลต่างๆ ทางเว็บไซต์ของสภา ซึ่งจะมีการตอบแบบอัตโนมัติก่อน เพื่อให้สมาชิกวุฒิสภา หรือ ผู้รับบริการทราบว่ามีการรับเรื่องแล้ว และมีกำหนดเวลาที่จะตอบกลับไปภายในกี่ ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ซึ่งจะเห็นในเว็บไซต์ ของต่างประเทศโดย ทำหน้าที่ตอบคำถามทั่วไป หรือคำถามง่าย ๆ ที่อาจโต้ตอบให้กับประชาชนหรือผู้ที่ สนใจเข้ามาติดต่อกับสำนักงาน หรือวุฒิสภา กำหนดระยะเวลาตอบกลับ สิ่งเหล่านี้ ช่วยให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันกับ ผู้รับบริการในระยะยาว (Intelligent Engagement) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์ วันที่ 20 ธันวาคม 2561)

อย่างไรก็ดี การพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้จะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติ และความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ เพื่อสามารถเสนองานวิชาการหรือทำงาน สนับสนุนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 23 ดังนี้

“สิ่งสำคัญในการให้บริการสมาชิกเพื่อการบริการที่ดี คือต้องเข้าใจธรรมชาติ บุคลิก ลักษณะ ของสมาชิกวุฒิสภา ก่อน ธรรมชาติของสมาชิกวุฒิสภา กลุ่มต่าง ๆ มีภูมิหลังแตกต่างกันก็จะมีบุคลิกลักษณะ และความสนใจแตกต่างกัน เช่น กลุ่มทหาร จะมีธรรมชาติไม่เหมือนกับพลเรือน อย่างครู อาจารย์ ทนาย นักธุรกิจ และ ตัวแทน จากกลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) ก็จะเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง หรือตัวแทนกลุ่ม สื่อสารมวลชนสไตล์อีกแบบหนึ่ง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องนำข้อมูลลง ฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์รูปแบบการให้บริการสมาชิกในแต่ละกลุ่มได้ อันนี้เป็นเทคนิค ที่เป็นหัวใจเพื่อให้บริการเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา 250 คน ที่เข้ามาทำหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ 2560 ดังนั้น ถ้าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะ บริการงานต่าง ๆ ให้กับสมาชิกวุฒิสภาได้ คุณต้องเข้าใจธรรมชาติของวุฒิสภาแล้ว ที่สุดสำนักงานจะไปสู่เป้าหมายสุดท้าย คือ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 13 มีนาคม 2562)

## 7. มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นว่าการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อ สังคมเปิดกว้างเชื่อมโยงสร้างร่วมมือมากขึ้น (Collaboration) ระหว่างหน่วยงานภายใน หรือ หน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นการทำงานข้ามสายงานจากบุคลากรที่มีความสามารถที่หลากหลาย ร่วม ประสานพลัง (synergy) ทำให้งานมีความรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้ง ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันในระยะยาว เนื่องจากมีการร่วมมือ วางแผน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสร้างงานให้ได้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า งานที่ควรมีการ สร้างและพัฒนาเครือข่ายอย่างต่อเนื่องที่สำคัญ ได้แก่ 1) งานด้านวิชาการ ควรมีการเชื่อมโยง เครือข่ายฐานข้อมูลทางวิชาการ เชื่อมโยงการสร้างเครือข่ายทางด้านงานวิจัย 2) งานด้านการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน กับสถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น และเครือข่ายภาคประชาชน 3) งานด้านการ ต่างประเทศ ควรส่งเสริมการสร้างร่วมมือในการทำงานร่วมกันให้มากขึ้นกับสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำงานสนับสนุนภารกิจของรัฐสภาในการทำหน้าที่ ด้านการต่างประเทศในฐานะสมาชิกของสหภาพรัฐสภา (IPU) และสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) หรือการทำงานร่วมกันของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านประชาคมอาเซียนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พ.ศ.2561 – 2565

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 และ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 29 ดังบทสัมภาษณ์ ดังนี้

"การสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องอาศัยการทำงานแบบประสานความร่วมมือสร้างเครือข่ายในหลายภารกิจของสำนักงาน อาทิ การทำงานด้านวิชาการ งานต่างประเทศ หรืองานด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม...และเป็นที่ยอมรับว่าการบริหารงานของสำนักงานมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณ การทำงานเชิงเครือข่ายจึงมีความสิ่งจำเป็นที่สำนักงานต้องส่งเสริมให้มีการดำเนินการ ซึ่งควรเป็นการสร้างเครือข่ายแบบที่ข้ามสายงานมีบุคลากรจากหลายส่วนงานมาร่วมทำงานระดมความคิดเห็นร่วมกำหนดทิศทาง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายแบบประสานพลัง (synergy) ซึ่งทำให้ทำงานดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ดีกว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทำเองเพียงองค์การเดียว" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

"การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภามีความจำเป็น เนื่องจากวุฒิสภามีภารกิจที่ต้องติดตามพิจารณาตรวจสอบข้อมูลหลายด้าน การสนับสนุนงานข้อมูลและงานวิชาการอาจไม่จำเป็นต้องซื้อทรัพยากรมาจัดเก็บไว้ หรือดำเนินการเอง ซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น มีความคล่องตัวในการทำงานและสร้างความยั่งยืนในการบริหารจัดการองค์การ ทั้งนี้การดำเนินการสร้างความร่วมมืออาจเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลงานวิชาการและวิจัยจากแหล่งข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญหรือเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ อาทิ สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) สถาบันวิจัย เครือข่ายงานวิจัยของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีข้อมูลทางวิชาการที่มีคุณภาพให้บริการตอบสนองภารกิจของวุฒิสภาและคณะกรรมการได้รวดเร็ว ทันการณ์" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 29, สัมภาษณ์วันที่ 4 พฤศจิกายน 2562)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการประสานร่วมมือสร้างเครือข่าย (Governance Network) เนื่องจากการทำงานช่วยให้การทำงานใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กรณี การสนับสนุนภารกิจติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภาของวุฒิสภา ซึ่งจะต้องมีการสร้างความ

ร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจดังกล่าวสำเร็จลุล่วง ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“...อีกภารกิจหนึ่งของวุฒิสภาที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องสนับสนุนภารกิจและต้องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสนับสนุนภารกิจติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภา จะต้องมีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในของสำนักงาน อาทิ สำนักกรรมการ สำนักนโยบายและแผน สำนักวิชาการ และสำนักกฎหมาย เพื่อร่วมระดมการจัดทำข้อมูลสนับสนุนการจัดทำจัดทำรายงานการติดตาม เร่งรัด และเสนอแนะการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภา และประสานหน่วยงานภายนอก กระทรวง กรม กอง สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูล และการสนับสนุนการจัดทำรายงานการติดตาม เร่งรัด และเสนอแนะการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภา อีกทั้งภาครัฐจะต้องมีการเปิดข้อมูลเชื่อมโยงสามารถให้หน่วยงานทางนิติบัญญัติเข้าถึงข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ประเมินผลโครงการภาครัฐ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ องค์การต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพ บนพื้นฐานความเข้าใจกระบวนการทำงานในวงงานรัฐสภา เข้าใจกระบวนการนิติบัญญัติ กระบวนการตรากฎหมาย และรัฐธรรมนูญ โดยองค์การต้องมีการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเป็นทุนมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ให้องค์การปฏิบัติภารกิจรองรับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา โดยผู้บริหารต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยมีกลยุทธ์ที่ปรับตัวให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย สร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการวัฒนธรรมที่คึกคักทำงานที่สร้างมาตรฐานการทำงานที่ดี มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างระบบงานที่คล่องตัว ทันสมัย โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อประสานพลังในการทำงานและส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงความต้องการของผู้รับบริหารและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้ง จะต้องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน รวมทั้ง สำนักงานจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การเป็น

สิ่งเชื่อมโยง ยึดเหนี่ยว สร้างความเป็นปึกแผ่นในองค์กร การหล่อหลอมให้บุคลากรทำงานด้วยความสุจริตโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

#### 4. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ในส่วนนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีความคิดเห็นที่หลากหลายต่อปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสำนักงานไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง อดีตสมาชิกสมาชิกสภานิติบัญญัติ สมาชิกวุฒิสภา ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษา ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้กล่าวถึง ปัญหาในหลายส่วน ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ต่อไปนี้ดังนี้

##### 4.1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

4.1.1 การนำองค์กรและการกำหนดทิศทางและการบริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ด้วยเลขาธิการวุฒิสภาเป็นผู้บังคับบัญชาของบุคลากรทุกระดับของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขึ้นตรงต่อประธานวุฒิสภาซึ่งเป็นฝ่ายการเมือง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารขององค์กรจึงการมุ่งงานเพื่อตอบสนองให้ทันต่อความต้องการของวุฒิสภา คณะกรรมการและผู้มีส่วนได้เสียเป็นหลัก การบริหารงานจะยึดกฎระเบียบกฎหมายที่ชัดเจน อาทิ สั่งการเป็นหนังสือมีการมอบอำนาจที่เป็นลายลักษณ์อักษร และด้วยลักษณะการบริหารองค์กรดังกล่าว อีกทั้งผู้บริหารบางส่วนขาดการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ถ่ายทอดแผน ทิศทางการนำองค์กรให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ส่งผลให้บุคลากรขาดการสื่อสารปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูง ขาดความเข้าใจในทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร จึงมุ่งเฉพาะการทำงานที่รับผิดชอบในหน้าที่เป็นหลัก บุคลากรขาดความเข้าใจในทิศทางการบริหารองค์กรในภาพรวม ประกอบกับผู้บริหารไม่มีเวลาในการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้บริหารและบุคลากร จึงทำให้บุคลากรไม่สามารถไปตามทิศทางและเป้าหมายที่ผู้บริหารพึงประสงค์ได้ บุคลากรบางส่วนยังยึดติดรูปแบบ/วิธีการการทำงานแบบเดิม วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่ยังยึดติดรูปแบบ หรือวิธีการทำงานแบบเดิม ยึดถือหลักเกณฑ์การทำงานแบบเดิม ไม่ปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติ วิธีคิด (Mind set) ทำงานเชิงรับ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือไม่ต้องการทำงานเชิงรุก ไม่ต้องการงานใหม่ที่ต้องทุ่มเท สร้างสรรค์ เพราะได้ค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก สิ่งเหล่านี้ที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 2 ดังนี้



“ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญกับงาน ขาดการสื่อสารและนำเทคนิคการบริหารจัดการการถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

นอกจากนี้ ระบบการบริหารไม่เอื้อให้บุคลากรได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือร่วมกำหนดทิศทางในองค์กร เช่น การทำงานโดยยึดหลักการทำงานที่สั่งการตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ด้านการประชุมและให้บริการวิชาการตอบสนองต่อคณะกรรมการและสมาชิกวุฒิสภาได้ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และการสื่อสารในองค์กรจะเป็นการสื่อสารทิศทางเดียวเป็นหลัก เพื่อเป็นการรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การส่งข้อมูลผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ของสำนักงาน (Secretariat-Senate) การแจ้งให้ทราบเป็นหนังสือเวียนทางสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Office) เป็นต้น มีช่องการสร้างหลายทิศทางเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม หรือ การร่วมมือระหว่างสำนักในองค์กรน้อย

4.1.2 แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) ขาดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขาดความเชื่อมโยงกับแผนงาน โครงการ เพื่อสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภา ทั้งนี้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ดังกล่าวขาดการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและบุคลากรในการกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจความสำคัญของการมียุทธศาสตร์และขาดความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จในภาพรวม และบางส่วนเห็นว่าการทำยุทธศาสตร์เพียงเพื่อจัดทำคำของบประมาณประจำปี ไม่ได้ให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 ดังนี้

“ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 ยังมีความชัดเจนไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนปฏิรูป 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยังเป็นการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการของบประมาณจากสำนักงานงบประมาณ ไม่ใช่การมียุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, สัมภาษณ์วันที่ 27 มกราคม 2562)

สำหรับการประเมินผลลัพธ์ของแผนงานโครงการ โดยการประเมินความคุ้มค่าตามแนวของคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการของรัฐสภา เห็นชอบให้ดำเนินการ ซึ่งได้นำแบบอย่างจากของสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาใช้เป็นแบบอย่าง การวัดความคุ้มค่าจะวัดโดยดูจากผลผลิต ผลลัพธ์

และผลกระทบ ซึ่งในเรื่องความคุ้มค่ามีบัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในเรื่องการบริหารของสำนักงานจะต้องมีการประเมินความคุ้มค่าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์การ และสามารถนำข้อมูลมาทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงเรื่องงบประมาณและการดำเนินการในปีต่อๆ จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลโครงการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ ทำให้ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความคุ้มค่าจากการใช้งบประมาณว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการมากน้อยเพียงใด แม้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นโครงการที่ดำเนินการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา ไม่ใช่โครงการลงทุนขนาดใหญ่เช่นเดียวกับหน่วยงานที่ดูแลโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ เช่น ถนน ระบบชลประทาน เป็นต้น อีกทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการอย่างใดก็ตาม ในปีงบประมาณ 2562 สำนักงานเลขาธิการได้มีการให้ความรู้กับบุคลากรสำนักต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดทำโครงการแผนโดยมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนของโครงการในปีงบประมาณ 2563 ได้ และการประเมินผลโครงการจะสำเร็จจะต้องถูกขับเคลื่อนจากผู้บริหารระดับสูงด้วย สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ดังนี้

“การบริหารของสำนักงานจะต้องมีการประเมินความคุ้มค่า โดยมีการนำร่องกับโครงการประจำปี 2561 กับ 5 โครงการ เป็น โครงการของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 4 โครงการ และ โครงการของสำนักนโยบายและแผน จำนวน 1 โครงการ รวม 47 ตัวชี้วัด ในปี 2563 การวัดความคุ้มค่าควรจะดำเนินการประเมินกับโครงการขนาดใหญ่ใช้งบประมาณมาก ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ และที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น โครงการตามแผน Digital Parliament การเข้าสถานที่ทำงาน หรือสถานที่ประชุมสภา เป็นต้น อย่างไรก็ตามให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของความคุ้มค่า ผู้บริหารจะต้องขับเคลื่อนกลยุทธ์ตัวชี้วัด เพื่อติดตามประเมินผลได้มากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 26 ธันวาคม 2561)

4.1.3 โครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีโครงสร้างองค์การที่เป็นไปตามรูปแบบระบบราชการที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชาสูง ไม่ยืดหยุ่น ยึดหลักกฎหมาย ระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้การปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ตลอดจนโครงสร้างของส่วนราชการ บางครั้งอาจจะส่งผลทำให้เกิดความล่าช้า และความซ้ำซ้อนในระบบงาน เช่น การจัดทำเอกสารวิชาการ ซึ่งมีสำนักที่เกี่ยวข้องหลายสำนัก เช่น สำนักกฎหมาย สำนักวิชาการ สำนักกรรมการ เป็นต้น อีกทั้งการมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้ การบริหารจัดการทรัพยากร

ต่าง ๆ ข้ามสายงานเพื่อการดำเนินการภารกิจของสำนักงานเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะติดกับกฎ ระเบียบ หน้าที่ตามสายงานทำให้เกิดความล่าช้าและความซ้ำซ้อนในระบบงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญใหม่ มีโครงสร้างและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจตามรัฐธรรมนูญปี 2560 และขาดการทบทวนบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมควรมีการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานตามบทบาทใหม่ กรณีสำนักงานมีภารกิจใหม่คือ การติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดหน่วยงานของรัฐให้ดำเนินการในหมวด 16 ของรัฐธรรมนูญเพื่อการปฏิรูปประเทศ และมีได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญปี 2540 และปี 2550 ซึ่งสำนักงานจะต้องปรับปรุงอัตรากำลังให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภามาตรมรัฐธรรมนูญปี 2560 ทั้งนี้ส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาคือความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างสำนักงาน คือ การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน ซึ่งทำให้การทำงานมีความคล่องตัวและลดความซ้ำซ้อนของงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 และคนที่ 19 ดังนี้

“สำนักงานได้นำหลักการบริหารโดยการทำงานเป็นทีมทั้งในรูปแบบของสายการบังคับบัญชา การประสานงานแบบข้ามสายการบังคับบัญชา และการทำงานเป็นทีมในรูปแบบของคณะกรรมการ คณะทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ยังประสบอุปสรรค เนื่องจากการทำงานยังเป็นลักษณะรับผิดชอบตามสายงานตามโครงสร้างองค์การ และแต่ละสำนักมีภาระงานประจำค่อนข้างมาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2562)

“การปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง เสนอเข้า เข้า อ.ก.ร. (เฉพาะกิจ) โครงสร้าง เพื่อพิจารณาว่าสมควรให้มีการเพิ่มเติมปรับปรุงโครงสร้างหรือไม่ สำหรับการเพิ่มอัตรากำลังไม่อนุญาตให้มีการเพิ่มกรอบอัตรากำลัง ซึ่งเป็นไปตามมาตรการบริหารและพัฒนาอัตรากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2562-2565) ของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) สำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการร่วม คปร. (ให้ตรึงกรอบอัตราข้าราชการไม่ให้มีเพิ่มหรือขยายกรอบอัตรา) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลระยะแรกตามแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินและทิศทางและเป้าหมายระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐต่อไป...ที่ผ่านมาสักงานได้จ้างบริษัท ซิกเนเจอร์ โซลูชันส์ จำกัด มาเป็นที่ปรึกษาดำเนินการ

ศึกษาวิเคราะห์ปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน อำนาจหน้าที่และอัตรากำลัง ผลการศึกษา พบว่า งานในส่วนของสำนักกรรมการ 1,2,3 มีปริมาณงานมากควรมีการเพิ่มกรอบอัตรากำลัง แต่ด้วยข้อจำกัดของการขยายอัตรากำลังสำนักงานจึงมีการจ้างเหมาพนักงานแทนการเพิ่มกรอบอัตรากำลังข้าราชการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2562)

4.1.4 กระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่วนใหญ่มีการทำงานแบบแยกส่วนตามโครงสร้างของสำนักงาน ขาดการประสานและพิจารณากระบวนการร่วมกันกับสำนักที่เกี่ยวข้อง ถึงการทำงานสร้างผลลัพธ์ให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (End to End Process) ขาดการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function) ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ช้าซ้อนและไม่คล่องตัวในการทำงานรองรับภารกิจของสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“การทำงานประจำของบุคลากรสำนักงานจะต้องมีการ cross function ข้อมูลอยู่แล้ว กรณีการวิเคราะห์กฎหมาย จำเป็นต้องมีข้อมูลจากกฤษฎีกา สำนักการประชุม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์กฎหมาย ทำเอกสารประกอบการประชุม หรือเอกสารทางวิชาการได้ การทำงานให้สำเร็จต้องตั้งคณะทำงานเป็นลักษณะของการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (cross function) จากบุคลากรที่มีความหลากหลายมาทำงานให้ความเห็นร่วมกันสร้างการให้บริการที่ดีกับสมาชิกวุฒิสภาด้วยกัน (Creativity Collaboration) เพื่อให้แต่ละสำนักหรือแต่ละฝ่ายเข้าใจงานและสภาพปัญหาและร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ ไม่ใช่การทำงานที่แบ่งงานกันทำตามโครงสร้าง ที่จะทำงานสำเร็จแบบแยกส่วน (Silo) และอาจเกิดปัญหาการทำงานที่ไม่ตอบเป้าหมายภารกิจในผลลัพธ์เดียวกัน หรือไม่เชื่อมโยงกันต่างคนต่างทำอาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองทรัพยากรได้ ซึ่งเป็นการทำงานแบบไซโล ต้องทลายไซโลออกไปให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2561)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า กระบวนการทำงานทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ คณะกรรมต่าง ๆ มีภาระงานมากจะต้องปฏิบัติภารกิจรองรับทั้งในส่วนของงานธุรการ และวิชาการ บุคลากรต้องทำด้านงานธุรการไม่เอื้อให้มีความเป็นมืออาชีพทางวิชาการ ซึ่งได้เสนอให้ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาคน และปรับปรุงระบบ และกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 ดังนี้

“ทุกวันนี้ปัญหาหลัก คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่ได้ทำงานหน้าเดียว เหมือนกฤษฎีกาเขาทำงานหน้าเดียววิเคราะห์ พิจารณาร่างกฎหมาย ให้ความเห็นทางกฎหมาย ในเชิงวิชาการ .แต่สำนักงานเลขาธิการ ซึ่งไม่ได้ทำงานหน้าหลักหน้าที่เดียวเหมือนกระทรวง กรม กอง อื่น การทำงานของฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการและคณะกรรมการ ฝ่ายเลขานุการทำให้ทุกอย่าง ในแต่งงานมีกระบวนการทำงานที่ต้องดำเนินการ เช่น เมื่อลงพื้นที่ศึกษาดูงานจะต้องตั้งเรื่อง ประสานพื้นที่ดูงาน หรือจัดสัมมนา มีกระบวนการดำเนินการตั้งแต่เตรียมการ ตั้งเรื่อง ดูแลงบประมาณ สถานที่ อาหาร ประสานวิทยากร วันจัดสัมมนา ดูแลความเรียบร้อย ไปจนถึงการประเมินผลและจัดทำรายงานการศึกษาดูงานเมื่อเสร็จสิ้นการสัมมนา ด้วยกระบวนการปฏิบัติที่หลากหลายงาน บุคลากรต้องทำเอง ตำแหน่งนิติกร วิทยากร จะต้องทำได้ทุกอย่างตั้งแต่ งาน วิชาการ ประสานงาน ไปจนถึงซื้อกาแฟ จากโครงสร้าง ลักษณะงาน รูปแบบการทำงานแบบนี้ไม่เอื้อให้เป็นมืออาชีพด้านทางวิชาการได้เลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562 )

“จากสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ผู้บริหารและสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ต้องการความเป็นมืออาชีพด้านงานวิชาการ แต่การปฏิบัติ หรือสิ่งที่องค์กรกระทำกลับเน้นการทำงานด้านธุรการและการประชุม ซึ่งเป็นสิ่งที่สวนทางกันระหว่างความคิด ความต้องการและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเหมือนสิ่งที่ผู้บริหารอยู่ในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก ลำบากใจ (Dilemma) แต่เป็นสิ่งที่ต้องหาวิธีเปลี่ยนแปลงให้ได้ ที่มีความแตกต่างจากการทำงานที่เป็นอยู่ ผู้บริหารต้องกล้ากำหนดสถานะ (Positioning) ของตัวองค์กรว่าต้องการให้เกิดความเป็นมืออาชีพและมีความสามารถสูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจะต้องปรับทั้งวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาคน และปรับปรุงระบบ และกระบวนการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

4.1.5 วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กร จากการศึกษา พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนดวัฒนธรรมขององค์กร คือ สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้นำผลักดันให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ บุคลากรโดยส่วนใหญ่รับรู้ถึงการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลัก 6 ประการ แต่ขาดการผลักดันร่วมกับหลักปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น ได้แก่ ปฏิญญา do-don't เจตจำนงสุจริต ประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมเหล่านี้มีมโนทัศน์สนับสนุนการพฤติกรรมกรรมกร แสดงออกด้านคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าจะกล่าวส่งเสริมให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ต้องการกำหนดค่านิยมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ มุ่งพัฒนางานและสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับ

ทำงานสนับสนุนภารกิจหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นอกจากนี้ วุฒิสภามีวัฒนธรรมการทำงานแบบเคารพผู้อาวุโส สุภาพไม่โต้แย้งผู้ใหญ่ ไม่แสดงความคิดเห็นและเหตุผลที่แตกต่าง ซึ่งพฤติกรรมการแสดงออกแบบนี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งจะต้องมีความกล้าแสดงความคิดเห็นในมุมมองต่างที่รอบด้าน โดยสามารถอธิบายหลักวิชาการ หลักกฎหมายมาสนับสนุนการคิดวิเคราะห์งานวิชาการเพื่อให้งานวิชาการมีคุณภาพ ซึ่งความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องตามสมรรถนะหลักของบุคลากร จะส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงและสอดคล้องกับการเป็นข้าราชการ 4.0 คือ SMART High performance ด้วย สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ดังนี้

“วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ ไม่มีการเถียงผู้ใหญ่ ไม่มีการแย้งผู้บริหารหรือสมาชิก ถือว่าเป็นข้อดีของข้าราชการที่นี้ โดยจะยอมทำตามและเป็นผู้ที่พร้อมให้บริการที่ดี service mind แม้ว่าบุคลากรจะพึงพอใจหรือไม่ก็ตามซึ่งเป็นจุดแข็งของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แต่เมื่อสำนักงานต้องการความเป็นมืออาชีพทางวิชาการมากขึ้น คงต้องมี “ความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง” มากขึ้น (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

4.1.6 ช่องทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ช่องทางการสื่อสารบางส่วนขาดการปรับปรุงเพื่อให้บุคคลในวงงานรัฐสภา และประชาชน เข้าถึงข้อมูลเพื่อ สืบค้น ติดตาม ตรวจสอบ ได้สะดวกซึ่งไม่ส่งเสริมสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกวุฒิสภาและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า สำนักงานมีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารขององค์การหลายช่องทาง ในสื่อหลักได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อออนไลน์ ได้แก่ เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสมาชิกวุฒิสภา ผู้มีส่วนได้เสียและประชาชน สามารถเข้าถึงข้อมูล การสื่อสารรับฟังความเห็นหรือรับข้อร้องเรียนจากภาคประชาชนมายังประธานวุฒิสภาและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาในการตรวจสอบถ่วงดุลฝ่ายบริหาร หรือข้อมูลจากฐานข้อมูลของสำนักงานเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติ อาทิ ฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ แต่ประชาชนและผู้รับบริการบางส่วนไม่ทราบช่องทางการติดต่อสื่อสารหรือไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ รวมทั้งดั่งนั้นควรปรับปรุงรูปแบบและเนื้อหาของสื่อให้สะดวกและง่ายต่อการใช้งาน เพื่อเป็นช่องทางที่ช่วยเหลือและพึ่งพาได้ของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 10 และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20 ดังนี้

“การสร้างเครือข่ายและการประชาสัมพันธ์ จริงๆ เรามีสื่อทั้งวิทยุ โทรทัศน์ หรืออินเทอร์เน็ต รวมทั้ง Social Media แต่ปัญหาคือความต่อเนื่องการนำเสนอ และ web site ของเราเข้าถึงยาก เราต้องที่จะนำเสนอเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงง่าย เพราะ ข้อมูลที่เผยแพร่เปิดเผยให้ประชาชนเข้าถึงได้ไม่ใช่ข้อมูลลับที่ค้นหาข้อมูลและเข้าถึงยาก เรื่องนี้ต้องปรับปรุง การออกแบบและพัฒนาหน้าเว็บ หรือแอปพลิเคชันต่างๆ ไม่ใช่ ออกแบบหน้าจอ แต่จะต้องให้ผู้ใช้งานเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสะดวกตอบโจทย์ผู้ใช้งาน เป็นที่พึงของประชาชน อีกทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และสร้างความผูกพัน กับผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, สัมภาษณ์วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2562)

“การเข้าสืบค้นร่างพระราชบัญญัติในแต่ละกระบวนการพิจารณาร่าง กฎหมาย สำนักงานประชุม จัดทำสรุปผลงานด้านการประชุมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ การพิจารณาร่างพ.ร.บ. ในชั้นของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ การพิจารณาร่างพ.ร.บ. ในชั้น ของคณะกรรมการการ การจัดระบบเอกสารในรูปของอิเล็กทรอนิกส์ทำไว้เพื่อบริการในวง งานรัฐสภา สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากทั้งอินเทอร์เน็ตและหน้าเว็บไซต์ของวุฒิสภา แต่ บางครั้งสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนไม่รู้ช่อง สืบค้นกับช่องทางการเข้าถึง ข้อมูลและวิธีการสืบค้นและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลวิชาการและกฎหมายที่ สำนักงานจัดทำขึ้น ซึ่งควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงหน้าเว็บไซต์หรือ ฐานข้อมูล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20, สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2562)

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดบทบาทการทำหน้าที่ ประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลของสำนักงานในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เพื่อสร้างการยอมรับและ ความไว้วางใจจากฝ่ายนิติบัญญัติและภาคประชาชน จากการสัมภาษณ์ผู้ พบว่า การทำหน้าที่ด้านการ ประชาสัมพันธ์ จะต้องมีการบูรณาการ มีความเป็นมืออาชีพ ทั้งในส่วนการรักษาความลับของทาง ราชการ และต้องมีโปร่งใสในการทำงานโดยเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนรับรู้รับทราบเพื่อสามารถติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานและวุฒิสภาได้ ควรมีคณะทำงานเป็นโฆษกของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา เพื่อทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันการณ์ ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจ และ แสดงถึงการมีความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) กับประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง และ ขณะเดียวกันจะเป็นการรักษาภาพลักษณ์และสร้างการยอมรับของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และ สถาบันฝ่ายนิติบัญญัติด้วย สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 13 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 15 ดังนี้

“การทำงานที่ยังไม่เป็นมืออาชีพด้านการประชาสัมพันธ์ การทำงานที่ อาจไม่กล้าไปล้ำเส้นฝ่ายการเมือง ไม่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกวุฒิสภา ซึ่ง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอาจกำหนดบทบาทไว้แบบนี้ โดยเห็นว่าฝ่ายการเมืองมีการตั้งโฆษกของวุฒิสภา และคณะกรรมการแล้ว ...อย่างไรก็ดี การประชาสัมพันธ์เป็นภาพลักษณ์ ใช้คำว่า ภาพลักษณ์ ของสำนักเลขาธิการวุฒิสภา ในฐานะส่วนสนับสนุนก็สำคัญ เพราะสำนักงานต้องทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา การทำหน้าที่ในห้องประชุมวุฒิสภาพิจารณากลับกรองกฎหมาย หรือ การทำหน้าที่สนับสนุนการทำหน้าที่พิจารณาเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง จะต้องมีการรายงานการทำงานรักษาความลับราชการ สำนักงานต้องมีหลักในการทำงานซึ่งเป็นเส้นแบ่งบาง ะหว่างการทำงานร่วมฝ่ายการเมือง และยึดหลักให้ดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562)

“การทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่จะต้องมีการแถลงหรือชี้แจงให้ประชาชนหรือสื่อรับทราบถึงข้อเท็จจริงในการทำงานสนับสนุนของสำนักงานต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือวุฒิสภา อย่างกรณีร่าง พรบ.ข้าว ที่เข้าสู่สภาแล้วมีคนคัดค้าน รวมทั้งท่านรัฐมนตรีได้นำข้อมูลจากเว็บไซต์ของ สนช. มาแถลง ซึ่งเป็นข้อมูลเก่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรออกมารับผิดชอบและออกมาชี้แจงว่าได้ปรับปรุงข้อมูลแล้ว คนทำหน้าที่เป็นโฆษกของสำนักงานควรมี ซึ่งการทำงานเชิงรุกและเป็นการทำงานที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีควรมีผู้ดูแลเรื่องเหล่านี้ ถือเป็นสิ่งสำคัญ ในอดีตที่ผ่านมาสำนักงานได้มอบหมายให้นายสุรพงษ์ มาศะวิสุทธิ์ รองเลขาธิการวุฒิสภา ทำหน้าที่โฆษกของสำนักงานเพื่อยืนยันให้ข้อมูลการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย หรือหากมีข้อผิดพลาดได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลเรียบร้อยแล้วเพื่อบอกกับสาธารณชนให้รู้ เพื่อเป็นการสร้าง Accountability ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อสังคมโดยรวม (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15, สัมภาษณ์วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562 )

4.1.7 การจัดการความรู้ จากการศึกษาพบว่าจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังไม่สามารถผลักดันให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ เนื่องจากระบบการจัดการองค์ความรู้ของสำนักงาน และการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสารและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ยังแยกส่วนกันไปตามการทำงานตามหน้าที่ของหน่วยงานภายใน หรือขาดการบูรณาการเพื่อถ่ายทอดการใช้ประโยชน์จากข้อมูล และแนวทางการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นแนวทางเดียวกัน ในการจัดเก็บแบบดิจิทัล อีกทั้งไม่ตอบสนองต่อผู้รับบริการที่หลากหลาย เช่น กรณีสำนักงานจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็น file pdf. จะเป็นอุปสรรคต่อผู้รับบริการบางส่วนที่เป็นผู้พิการทางสายตาไม่สะดวกในการสืบค้นหรือ



เข้าถึงข้อมูลได้โดยง่ายต้องมีการแปลง file pdf ภาพเป็น text file และแปลงเป็น file เสียงเพื่อรับฟังข้อมูล เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล คนที่ 10 ดังนี้

“ข้อมูลของสำนักงานส่วนใหญ่จะเป็นการจัดเก็บเอกสารในรูปแบบ PDF files ซึ่งผู้พิการทางสายตาจะต้องขอให้ส่งเอกสารมาให้ที่เป็น word excel ( text files) ดังนั้น ข้อมูลเพื่อการสืบค้นพระราชบัญญัติ หรือเอกสารประกอบการพิจารณากฎหมายต่างๆ ควรมีการเอกสารในรูปแบบ text file เพื่อสะดวกให้คนพิการทางสายตาได้เข้าถึงข้อมูล นำมาfile เสียงที่รับฟังได้อย่างชัดเจน เราควรกำหนดให้ชัดว่าควรจัดเก็บเอกสารและช่องทางการสืบค้นเพื่อให้กลุ่มผู้พิการทางสายตาได้เข้าถึง นำข้อมูลมาศึกษาได้อ่านอย่างสะดวกไม่ใช่เป็นเอกสารกองใหญ่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, สัมภาษณ์วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้ สำนักงานจะมีการจัดการความรู้ในรูปแบบคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งยังไม่ส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เพราะการส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่การเรียนรู้ สร้างพื้นที่ที่บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และในการทำงานหรือการพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยแผนการพัฒนารายบุคคลจะต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในกลุ่มงานได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อได้มีโอกาสได้สร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กรได้ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ดังนี้

“การจัดการความรู้ในองค์การในปัจจุบันยังไม่มีระบบและเป็นการรับผิดชอบโดยคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การที่ยังไม่ได้มีการจัดการความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ ...เมื่อไปดูงานก็ถอดความรู้ออกมา แต่ไม่ได้นำมาประยุกต์เพื่อนำมาใช้ หรือการจัดการความรู้ได้ทำในส่วนงานประจำ แต่งานตามยุทธศาสตร์ไม่ได้มีการวางเป้าไว้ ดังนั้นองค์การควรกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ว่าความรู้ใดบ้างที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ เช่น การเขียนบทความทางวิชาการ การทำอินโฟกราฟิก การออกแบบหน้าเฟซบุ๊กเพื่อผลักดันการเผยแพร่ผลงานของวุฒิสภา หรืองานนิติบัญญัติ การทำงานที่เป็นชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกัน ทำได้ยากเพราะทุกคนตีกรอบการทำงานในงานประจำ ไม่ต้องการทำงานใหม่ หรืองานที่เป็น cross-function ทุกวันนี้นงานประจำ และงานการประชุมเยอะมาก ทุกคนรู้สึกเหนื่อยและหมดเวลาในหนึ่งวัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

4.1.8 สถานที่ ด้านสถานที่ทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีระบบรักษาความปลอดภัยที่ไม่ได้มาตรฐานและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความไม่ปลอดภัยต่อร่างกายและทรัพย์สิน สภาพห้องทำงานค่อนข้างแออัดและอุปกรณ์เพื่อปฏิบัติงานไม่ทันสมัย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและไม่เป็นสภาพการทำงานที่เอื้อให้เกิดความผูกพันต่องาน ทั้งนี้ต่อไปเมื่อย้ายไปยังรัฐสภาแห่งใหม่ทำให้มีสถานที่ทำงานแห่งเดียว สามารถสร้างระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีคุณภาพ การใช้ประโยชน์จากระบบสื่อสารภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ ต้องมีระบบการรักษาความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศที่ดีกว่าในปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง

#### 4.2 ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีหลายด้าน จากการศึกษาจะนำเสนอเฉพาะในส่วนที่มีปัญหาอุปสรรคต่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง ดังนี้

4.2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของสภากฎบัตรวุฒิสภามีคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เป็นองค์กรกลางในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจกำหนดโครงสร้างและแนวทางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการสภากฎบัตรวุฒิสภา ซึ่งตามกฎหมายได้กำหนดให้ ก.ร. สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติได้ แต่ในทางปฏิบัติ ก.ร. มีการนำหลักการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่มาจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ของราชการ ฝ่ายบริหารมาปรับใช้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติ หรือนโยบาย ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลบางยังไม่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในสภากฎบัตรวุฒิสภาโดยตรง อาทิ การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติได้นำหลักสมรรถนะของ ก.พ. มาประยุกต์ใช้ ซึ่งยังไม่เหมาะสมกับบุคลากรของรัฐสภาเท่าใดนัก อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดการทบทวนสมรรถนะให้เหมาะสมกับปัจจุบัน

4.2.2 คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ในบางตำแหน่งงานไม่ครอบคลุมการทำงาน เนื่องจากงานมีการเปลี่ยนแปลงไปในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งควรจะมีการทบทวนและปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เช่น ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ครอบคลุมกับกระบวนการทำงานใหม่ เช่น งานประชาสัมพันธ์เผยแพร่ทางช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น ทั้งนี้จากสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำของสำนักต่าง ๆ มีกำหนดงานและลักษณะงานในตำแหน่งต่าง ๆ ว่างกว้าง ๆ ไม่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีการกำหนดขอบเขตความยุ่งยากของงานแต่ละระดับไว้ จึงทำให้เกิดปัญหาการทำงานแบบหมุนเวียนกันทำ และปัญหาการมอบหมายงานตามดุลพินิจของผู้บังคับบัญชามอบ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ปัจจุบันการกำหนดงานและลักษณะงานในตำแหน่งต่าง ๆ ไม่ชัดเจน และการมอบงานจากผู้บังคับบัญชาจะมอบให้กับคนที่สามารถทำงานได้ การทำงานไม่ควรให้แบบเหมาเป็นทีม เช่น ทีมการจัดบันทึกการประชุม การจัดทำเอกสารประกอบญัตติ การจัดทำเอกสารประกอบร่างพระราชบัญญัติของสำนักกฎหมาย ซึ่งไม่ถูกต้อง ควรต้องทำงานตามระดับชั้นที่กำหนดไว้มากขึ้น จะให้คนนั้นทำหรือเห็นว่ามีความรู้ความชำนาญเรื่องนั้นแล้วก็จะมอบให้ทำ โดยไม่พิจารณาถึงระดับตำแหน่ง หรือกระจายงานไปยังบุคคลอื่นให้ทำ ทำให้เกิดปัญหาการทำงานที่มากเป็นรายบุคคล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14, สัมภาษณ์วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2562)

4.2.3 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดการทบทวนกรอบอัตรากำลัง เมื่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องปฏิบัติภารกิจที่มากขึ้นตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและบริบททางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2.4 การนำแผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคล ของ ก.ร. มาใช้ในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเกิดปัญหาไม่สามารถขับเคลื่อนได้ตามแผนหรือขาดความชัดเจนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ กรณีการหมุนเวียนงานสายงานของบุคลากร การดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง การกำหนดเกณฑ์ประเมินการเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางส่วนได้รับการฝึกอบรมไม่ตรงความต้องการตามสายงาน และการนำหลักพัฒนารายบุคคล IDP มีการพัฒนาบุคลากรยังขาดการดำเนินการอย่างจริงจัง ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาให้คนมีความรู้ความสามารถ หรือสร้างนวัตกรรมตอบสนองงานให้วุฒิสภาได้ดีเท่าที่ควร

4.2.5 ระบบการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะมีการดำเนินการตามเกณฑ์ที่คณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ เป็นผู้พิจารณาและกำหนดเป็นหลักเกณฑ์โดย ก.ร. ซึ่งจะกำหนดคุณสมบัติของผู้สอบอย่างกว้าง ๆ ไม่สามารถคัดกรองเพื่อได้บุคลากรที่เป็นคนเก่ง ๆ มีศักยภาพสูงมาทำงานได้จริง และการจัดคนมาลงในตำแหน่งที่ว่างบางยังไม่เป็นระบบเพราะไม่สามารถวางบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้ตรงกับงาน เนื่องจากระบบการบรรจุคนเข้าทำงานจากรายชื่อตามบัญชีผู้สอบผ่านคัดการคัดเลือก ซึ่งขาดวิธีการพิจารณาคัดกรองบุคลากรเพื่อให้ได้คนที่มีพฤติกรรมการแสดงออกทางความคิด ทศนคติต่อการทำงานให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และเมื่อรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมจะส่งผลการพัฒนาสำนักงานไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ยาก เพราะบุคลากรขาดความรู้ความสามารถที่ตรงกับสายงาน อาจมีสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

แบบกลาง ๆ ไม่สามารถแยกระหว่างคนเก่งและไม่เก่งออกจากกันได้ องค์กรจึงไม่มีการสร้างผลงานอย่างโดดเด่น อีกทั้งต้องมีต้นทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นมากขึ้นให้มีศักยภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ในปัจจุบันระบบการ recruitment ของเราไม่ดีไม่สามารถคัดคนขึ้นมาให้ได้เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรต่อไปให้เป็นผู้หน้าที่ดีและเก่งได้ สภาพการทำงานของคนที่นี่คือ ได้คนแบบกลางๆ แยกคนเก่ง และคนไม่เก่งไม่ได้แบบที่เป็นอยู่ การทำงานต้องมีการหาวิธีการหรือหลักเกณฑ์มาเปรียบเทียบก็เพื่อได้คนทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ไม่ใช่แบบเดิม ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, สัมภาษณ์วันที่ 27 มกราคม 2562)

“ปัญหาหนึ่งเรื่องคนที่ผมพบ คือ การสรรหาคัดเลือกคนเข้ามาแล้วสำนักงานยังวางคนกับงานต่าง ๆ ไม่เหมาะสมและยังไม่เป็นระบบ เนื่องจากการเรียกคนเข้าทำงานตามเลขลำดับบัญชีที่สอบผ่านการคัดเลือก ไม่ได้พิจารณาจากความถนัดมาเพื่อเลือกลงในตำแหน่งทำให้เกิดปัญหา เช่น อย่างคนที่จบการศึกษาด้านการเมือง การปกครองไปทำงานในคณะกรรมการสิทธิการเศรษฐกิจ หรือคนที่จบการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ต้องไปทำงานให้กับคณะกรรมการการปกครอง เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 22, สัมภาษณ์วันที่ 12 มีนาคม 2562)

4.2.6 การพัฒนาบุคลากร เพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยเริ่มตั้งแต่การอบรมการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ไปจนถึงเกษียณอายุราชการ ทั้งนี้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้นำหลักการพัฒนาบุคลากรตามแผนรายบุคคล (IDP) มาใช้เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาตน โดยส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้นความคิด สร้างความเข้าใจ เพิ่มทักษะใหม่ ๆ พัฒนางานที่รับผิดชอบด้วยหลักการพัฒนาร้อยละ 70 พัฒนาบุคลากรจากการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 พัฒนาเรียนรู้จากบุคคลอื่น และร้อยละ 10 พัฒนาเรียนรู้จากการฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง หากสำนักงานนำ IDP มาพัฒนาการเรียนรู้อย่างจริงจังจะส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพสูงได้ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเริ่มนำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้ตั้งแต่ปี 2560 แต่ยังไม่ได้นำไปดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อมาเมื่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับการจัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรน้อยลงในปี 2562 จึงได้ผลักดันให้นำหลัก IDP มาใช้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายใต้แก้ไขปัญหาเรื่องงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจำกัด แต่ก็ได้มีการผลักดันการการพัฒนาบุคลากรแบบ IDP อย่างจริงจัง ขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการนำ IDP มาใช้ อีกทั้งยังพบอุปสรรคของความไม่พร้อมของผู้บังคับบัญชาในการทำหน้าที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน และการฝึกอบรมที่อบรมแบบภาพรวม ขาดการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาฝึกอบรมของบุคลากรในสายงานแต่ละระดับ และมีการจัด

อบรมให้สอดคล้องกับภารกิจการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยต้องสอดคล้องสมรรถนะหลัก และ ความก้าวหน้าในอาชีพด้วย ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 25 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 11 ดังนี้

“...IDP สามารถพัฒนาส่งเสริมให้คนมีสมรรถนะสูงได้ แต่จะล้มเหลวเมื่อ บุคลากรไม่เข้าใจหลักการและไม่เห็นคุณค่าไม่พร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ต้องสร้าง วินัยในการพัฒนาตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์วันที่ 25 มีนาคม 2562)

“การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร โดยนำ IDP มาใช้ยังปัญหาทั้งตัว บุคลากรที่ไม่พร้อมที่จะพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนผู้บังคับบัญชาที่ไม่รู้วิธีการที่จะสอน งาน หรือการเป็นโค้ช (coaching) อีกทั้งไม่มีการวัดผลการพัฒนาว่าสามารถพัฒนา ศักยภาพบุคลากรทั้งระบบได้จริงหรือไม่ IDP นำมาใช้เพื่อประหยัดงบประมาณ หรือนำมาใช้ในช่วงนี้ที่มีงบพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่ได้มีการผลักดันให้เกิดการพัฒนาตัว บุคคลจริงๆ ส่วนการจัดฝึกอบรมบางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับภารกิจหลักที่ตอบสนอง กับภารกิจของสำนักงานเท่าไร ทำให้สิ้นเปลืองไม่คุ้มค่า การอบรมพัฒนาควรพิจารณา จากภารกิจในแต่ละสำนัก หรือแต่ละกลุ่มงานที่มีความแตกต่างกัน เช่น สำนักวิชาการที่มีกลุ่มงานวิจัย การพัฒนาความรู้เรื่องการวิจัย ส่วนกลุ่มติดตามและประเมินผลซึ่ง ต้องการความรู้ด้านกฎหมาย รัฐธรรมนูญและการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อติดตามยุติและ กระจุก ควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมต่างกัน เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดแนว ทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและจัดอบรมไม่สอดคล้องกับในการพัฒนาบุคลากรแต่ ละสายงาน รวมทั้งภารกิจใหม่ในการติดตาม เสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และติดตามการปฏิรูปประเทศ ซึ่งบุคลากรต้องเพิ่มเติมความรู้ ขาดทักษะที่จำเป็นต่อ การทำงานส่งเสริมศักยภาพองค์กร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและการ ปฏิรูปประเทศเพื่อการจัดทำรายงานผลรายงานทักษะด้านภาษาที่ดี ทักษะทางวิชาการ และการวิจัย รวมทั้งทักษะทางด้านดิจิทัล เพื่อสร้างนวัตกรรมตอบสนองการทำงาน ให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีแผนและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัด อบรมพัฒนาบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“...บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจของความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ชาติ และขาดความเข้าใจและความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลในระบบ eMenscr เพื่อการจัดทำรายงานประเมินผลการติดตาม เสนอแนะและเร่งรัดการ

ปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ให้กับ ตสร. อีกทั้งข้อมูลที่หน่วยราชการนำลงในระบบไม่ชัดเจน ระบุเพียงว่าอยู่ระหว่างดำเนินการ ซึ่งทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อรายงานเพื่อรัฐบาลดำเนินการได้...และเมื่อสำนักงานกำลังจะก้าวไปสู่ Digital Parliament แต่บุคลากรยังขาดทักษะด้านดิจิทัล และภาษา การสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานวิชาการ หรือกฎหมายต่าง ๆ จึงเน้นการสืบค้นเฉพาะที่เป็นภาษาไทย ขาดการเปรียบเทียบข้อมูลของต่างประเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้ (ผู้ให้ข้อมูลหลักมุลคนที่ 22, สัมภาษณ์วันที่ 12 มีนาคม 2562)

4.2.7 การหมุนเวียนงาน เพื่อช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ยังไม่มีการถูกผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยหลักการแล้วการหมุนเวียนงานเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญ และทำให้เกิดความรู้ในขอบเขตของงานในตำแหน่งงาน สามารถมอบภาพแบบองค์รวมของกระบวนการทำงานทั้งหมดได้ชัดเจนนั้น อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดีจากการศึกษาพบว่า การกำหนดหลักเกณฑ์การหมุนเวียนงานไว้ที่ 2 ปี อาจจะไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง ควรต้องทดลองและถอดบทเรียนเพื่อดูความเหมาะสมต่อไป และปัญหาหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถผลักดันให้เกิดการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานได้มีสาเหตุหลักๆ คือการไม่สามารถหมุนเวียนงานกับบุคลากรในสำนักงานกรรมาธิการได้ เนื่องจาก บุคลากรมีภาระงานและปริมาณเพื่อการสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการในสำนักงานกรรมาธิการมาก ต้องทำงานหนัก ทุ่มเทในการจัดประชุมพิจารณาร่างกฎหมาย หรือเตรียมศึกษาและลงพื้นที่ศึกษาดูงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะทำงานได้ทันในส่วนของการประชุม และงานประชุม ขาดเวลาและโอกาสในการพัฒนางานและทำผลงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าของตนเอง บุคลากรจากสำนักอื่นๆ ก็ไม่ประสงค์แจ้งขอย้ายตำแหน่งหรือหมุนเวียนไปลงตำแหน่งในสำนักงานกรรมาธิการ อีกทั้ง สมาชิกวุฒิสภาหรือผู้บังคับบัญชาไม่ต้องให้โยกย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปทำงานสำนักเนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นมีคลังตัวสามารถร่วมสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภาได้ดี และมีการสื่อสารและแล้วจึงไม่ต้องการให้ไปทำงานที่อื่นส่งผลให้เกิดปัญหาสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“การทำงานของคณะกรรมการมีภาระงานมาก มีคณะกรรมการสามัญและมีการตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อศึกษาเรื่องสำคัญ แม้ว่าข้อบังคับจะกำหนดให้มีอนุฯ ไม่เกิน 3 คณะ แต่ก็มีข้อยกเว้น ซึ่งสมัยที่เป็นวุฒิสภาบางคณะกรรมาธิการมีคณะอนุกรรมการเกินกว่า 3 คณะ ซึ่งมีจำนวนบุคลากรของ

คณะกรรมการนั้นเพียง 7-10 คน ลงพื้นที่ด้วยประชุมอนุกรรมการ ฯ ด้วย ทำงานตลอดเวลาแทบไม่มีเวลาพักผ่อน บุคลากรที่ทำงานในกรรมาธิการมีการหมุนเวียนงานต่ำ เนื่องจากไม่มีใครต้องการย้ายมาทำงานกรรมาธิการแทนที่เพราะ ทำงานหนัก ดูแลคณะกรรมการเมื่อเดินทางดูงานนอกพื้นที่ ไม่มีเวลาดูแลครอบครัวและไม่มีเวลาพัฒนาตัว อีกทั้งไม่มีเวลาทำผลงานเลื่อนระดับสร้างความสำเร็จในอาชีพ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562)

“การหมุนเวียนงานโยกย้ายงานในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทาง ก.ร. ได้พยายามแก้ไขปัญหาการทำงานที่ไม่มีการสับเปลี่ยนโยกย้าย ไม่เกิดการเรียนรู้ในสายงานที่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าใจภาพรวมของภารกิจของสำนักงานอย่างถ่องแท้ เกิดปัญหาแบ่งงานกันทำตามหน้าที่มากเกินไป และขาดการประสานกัน ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การได้ อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติการหมุนเวียนได้ยากอย่างในกรณีของสำนักงานกรรมาธิการที่บุคลากรทำงานตอบสนองภารกิจของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้ดีมีความคล่องตัวผู้อำนวยการสำนักงานกรรมาธิการ หรือผู้บังคับบัญชากลุ่มงานไม่ต้องการให้โยกย้าย เป็นต้น จะขอโยกย้ายทำได้ยากการหมุนเวียนงานส่วนนี้ยังไม่เกิดขึ้นในส่วนนี้ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19, สัมภาษณ์วันที่ 4 มีนาคม 2562)

“อำนาจของประธานสภาที่เชื่อมโยงกับการบริหารบุคคลให้คุณให้โทษ เช่น การแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือนกับของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หลักการทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล โดยหลักการจริง ๆ แล้ว ก.ร. ควรพิจารณาให้คณะกรรมการได้ประเมินความดีความชอบมากขึ้น ปรับเปลี่ยนกฎใน ก.ร. ด้วย โครงสร้างอัตรากำลัง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานยังมีหลักการที่มีแนวปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกัน หากต้องการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงสำเร็จจะต้องพิจารณาเชื่อมโยงสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีวิเคราะห์ความเหมาะสมของการพัฒนาฝึกอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งเฉพาะตามสายงาน และมีระบบการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา และผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบจริงจัง โดยผู้บริหารจะต้องร่วมมือเพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้กับองค์การได้สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 11 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ดังนี้

“เรื่องการหมุนเวียนงาน (Rotation) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) และการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคล HRM ยังไม่สอดคล้องไปกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล HRD ซึ่งมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ไม่มีการวิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาบุคคลในตำแหน่งงานต่างๆ ตรงนี้สำคัญ อีกทั้งการส่งเสริมให้คนก้าวหน้าตาม IDP ที่กำหนดไว้ผู้บังคับบัญชาจะต้องถ่ายทอดสอนงานเป็นที่เลี้ยงได้ เพื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพรองรับภารกิจองค์การได้มากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

“การรักษาคนทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในปัจจุบันพยายามมีการแก้ไขปัญหาของบุคลากรในองค์การ มีการนำหลักการสืบทอดอำนาจมาใช้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายอาชีพ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อมองภาพอนาคตได้ชัดเจนว่าตัวข้าราชการคนนั้นจะไปถึงจุดไหน และคนที่มีสายอาชีพที่ชัดเจน ได้รับความไว้วางใจ มีผลงานเป็นที่ยอมรับการสืบทอดตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งสำคัญ ให้เห็นทิศทาง การพัฒนารายบุคคล และนำเทคนิคเพื่อการพัฒนาบุคลากรมาใช้กับบุคคลในสายงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่นการสอนงาน การไปดูงานภายนอก การอบรมในห้องเพื่อเพิ่มทักษะหรือเทคนิคบางเรื่อง การติดตามผู้ใหญ่ เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

4.2.8 การนำระบบการประเมินการปฏิบัติงาน (PMS) มาใช้เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่ง ก.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการรัฐสภา ตั้งแต่ ปี 2555 และทางสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2556 มาจนถึงปัจจุบัน พบปัญหาในการประเมินผลในกระบวนการปฏิบัติของระดับสำนัก อาทิ การถ่ายทอดค่าเป้าหมายหรือมีกำหนดเกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน ดังนั้นสำนักต้องมีการตกลงกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานการทำงานปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามที่ตกลง การจัดสรรเงินขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรม สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 ดังนี้

“ปัจจุบันมีปัญหาการถ่ายทอดและวิธีการบริหารไม่มีการอธิบาย ยกตัวอย่างเขียนผังให้ชัด เพื่อเห็นทิศทาง การนำ PMS ใช้ จริง ๆ ส่งผลให้การนำ PMS มาใช้ไม่ทำให้เกิดการผลักดันยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และเมื่อปฏิบัติงานไม่ชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน การให้คะแนน PMS ก็ไม่ชัดเจน หรือไม่ยืดหยุ่น เกิดปัญหาการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่งผลต่อระบบความก้าวหน้าของการทำงาน



และขวัญกำลังใจของบุคลากรด้วย และที่สำคัญระบบการประเมินค่าตอบแทน PMS เป็นปัญหาสำคัญ ซึ่งต้องมีการประเมินค่างานชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบ PMS ที่มีการถ่ายทอดงาน และประเมินผลจากการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 26 ธันวาคม 2561)

“การประเมิน PMS เป็นการประเมินตามผลงานและตามเหตุการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีผลงานจริง โดยหลักการเป็นการลดใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา แต่หากในทางปฏิบัติยังเกิดปัญหาการตกลงร่วมกันในการให้ค่าเป้าหมายและน้ำหนักคะแนน หรือ การกำหนดค่างานที่แตกต่างกัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาในเชิงปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อลดการใช้ดุลพินิจ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

4.2.9 การเลื่อนตำแหน่ง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการกำหนดทิศทางการเลื่อนตำแหน่งตามยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลในสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 ในการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากทักษะ ความรู้และสมรรถนะ และ ผลการประเมิน (PMS) ประกอบ เพื่อประเมินพฤติกรรมเบื้องต้นก่อนส่งผลงานเลื่อนระดับ ส่วนการเลื่อนตำแหน่งของสายบริหาร จะมีการเปิดสอบเพื่อผู้บังคับบัญชากลุ่มงานผู้มีคุณสมบัติสมัครเป็นผู้อำนวยการสำนักได้ ที่ผ่านมามีปัญหาการประกาศเปิดสอบล่าช้า ไม่มีการพิจารณาคัดเลือกเป็นระยะเวลากว่า 1 ปี ส่งผลให้เกิดปัญหาขาดผู้อำนวยการสำนัก ซึ่งผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ และขาดผู้แก้ไขปัญหให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติ ทำให้การทำงานของบางสำนักที่มีอัตราว่างในตำแหน่งผู้อำนวยการทำงานได้ยากขึ้น เช่น สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักกรรมการ 1 เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ของขบวนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง พิจารณาผลงานให้ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นการสร้างความชอบธรรมและความโปร่งใส และก่อให้เกิดขวัญกำลังใจต่อบุคลากรทุกระดับ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ดังนี้

“ปัญหาที่ผ่านมามีสำนักงานมีตำแหน่งว่างในตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน และผู้อำนวยการสำนัก โดยสำนักงานมิได้ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคคล หรือผู้ที่มีความสามารถเข้าดำรงตำแหน่งในงาน อาทิ สำนักกรรมการ สำนักกฎหมาย และ สำนักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งควรมีการดำเนินการสรรหาคัดเลือกทันทีเมื่อตำแหน่งว่างลง โดยไม่ควรชักช้า ทำให้การทำงานสะดุดเป็นช่วง ๆ ระหว่างรอยต่อของการบริหาร ระดับกลุ่มงานที่มีผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเป็นผู้กลั่นกรองงาน และไม่พียงี้ แม้ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการต้น ระดับผู้

อำนวยการสำนัก ทำหน้าที่ตรวจสอบ และบังคับบัญชาให้งานภารกิจการทำงานของ สำนักได้เดินหน้าตามเป้าหมาย และไม่สะดุด รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงนำ นโยบายระดับบริหารแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นสำนักบริหารงานกลาง ซึ่งทำหน้าที่ ดูแลเรื่องงานบริหารงานบุคคล จะต้องกำหนดกรอบระยะเวลา เพื่อลดการใช้ดุลพินิจ ในการพิจารณาสั่งการของผู้บริหาร และแก้ปัญหาในเชิงการบริหารงานบุคคลของ องค์การ ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 6 ธันวาคม 2561)

**4.3 ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** เนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ สำคัญศักยภาพองค์กรในยุคดิจิทัล เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาความรู้เพื่อ สนับสนุนบุคลากรสร้างความรู้ใหม่ในการพัฒนา นวัตกรรมขององค์การ ซึ่งจะส่งเสริมให้สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูง แต่ด้วยระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันไม่ สามารถรองรับการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครือข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่ เสถียร อุปกรณ์ โปรแกรมซอฟต์แวร์บางตัวไม่ทันสมัย อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายสูงในการดูแลอุปกรณ์ ระบบ การข้อมูลสารสนเทศกระจายอยู่ในแต่ละสำนัก ขาดการบูรณาการข้อมูลเพื่อจัดระบบฐานข้อมูลและ สารสนเทศอย่างเป็นระบบ ขาดการทบทวนและกำหนดแนวทางร่วมกันในการจัดการฐานข้อมูลที่ ซ้ำซ้อนให้มีเอกภาพ และขาดผู้วิเคราะห์จัดหมวดหมู่ของเอกสารเพื่อพัฒนาระบบการสืบค้นข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถสอดคล้องข้อมูลสารสนเทศตรงกับความต้องการผู้รับบริการ อีกทั้ง เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรบางส่วนเรียนรู้ไม่ทันเทคโนโลยียังยึดติดกับ ความรู้ในเทคโนโลยีเดิม ขาดการศึกษาวิธีสร้างและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาตอบสนองความ ต่อผู้รับบริการและประชาชนรูปแบบใหม่ได้ เช่น การทำ Application การนำ AI มาใช้เพื่อการ ให้บริการข้อมูล เป็นต้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 26 ดังนี้

“การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานยังมีปัญหาสำคัญไม่ว่าจะ เป็น ฐานข้อมูลในองค์การที่ซ้ำซ้อน ไม่รวมแหล่งสืบค้นอย่างเป็นระบบ และการ จัดการระบบเอกสารเพื่อจัดเก็บเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ยังขาดทิศทางการจัดเก็บที่ ชัดเจน กำหนดข้อมูลและคำสำคัญเพื่อการวิเคราะห์สืบค้นได้อย่างเป็นระบบ เพราะ เอกสารขององค์การจะมีหลายประเภท อาทิ เอกสารบันทึกการประชุม เอกสารการ ปฏิบัติภารกิจทั่วไปในองค์การ เอกสารทางวิชาการ เรื่องการทำงานเหล่านี้บุคลากรที่ เกี่ยวข้องต้องวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดเป็นหลักการการบริหารข้อมูลและ เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26, สัมภาษณ์วันที่ 18 ตุลาคม 2562)

**4.4 ปัญหาด้านงบประมาณ** งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อการพัฒนาในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แต่ละสายงาน รวมทั้ง ขาดงบประมาณเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในองค์กร ซึ่งเป็นการส่งเสริมการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรทุกระดับในสำนักงานที่เอื้อต่อการนำองค์การของผู้บริหารและสร้าง ความผูกพันองค์กร รวมทั้ง งบประมาณเพื่อพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ระดับชาติ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) ซึ่งเป็น สิ่งจำเป็นในการสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

## **5. ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่ องค์กรสมรรถนะสูง**

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังในการ พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมไว้ว่า การพัฒนาเป็นองค์กร สมรรถนะสูงได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากร ผู้บริหาร และสมาชิกวุฒิสภาซึ่งเป็นผู้มี ส่วนได้เสียด้วย โดยควรเริ่มจากการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตข้างหน้า ที่ต้องการเป็นสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ดีที่สุดในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ วุฒิสภาและยึดผลลัพธ์ให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน การกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กรใน อนาคต ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร และสมาชิกวุฒิสภาซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ถึงปัญหาอุปสรรค ของการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อทบทวนผลการทำงานและกำหนดเป้าหมายและกำหนดตัวชี้วัดและ การทำงานที่ทำทนายร่วมกัน (Winning KPI) โดยเป็นความต้องการและความคาดหวังที่สอดคล้องกัน ของ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้เสียซึ่งเป็นสมาชิกวุฒิสภาให้เข้าใจและพร้อมเป็นส่วนหนึ่ง ใน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป้าหมายและแผนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นการปรับวิถีคิด การทำงาน (Mind set) ด้วยการมุ่งเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานเป็นตัวตั้ง โดยจะทำให้บุคลากรมอง ภาพรวม ขับเคลื่อนทั้งของคนและระบบงานไปพร้อมกันโดยไม่แยกส่วนการทำงานตามโครงสร้าง พร้อมทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทั้งในส่วนของการ เป็นธุรการและงานวิชาการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากนั้นผู้บริหารจะต้องพร้อมเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ทำหน้าที่ถ่ายทอดเป้าหมาย สื่อสารหลาย ช่องทางให้เกิดการรับรู้เข้าใจอย่างทั่วถึง และผู้บริหารต้องสอนงาน มอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ เป้าหมายขององค์กรมีการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีนำไปสู่ความไว้วางใจกับบุคลากรให้มีความ ผูกพันต่องานและองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จตามเป้าหมาย ยินดีที่จะร่วม

ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่น ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานที่มีธรรมาภิบาล โปร่งใส สำนักรับผิดต่อการทำงาน เปิดเผยข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและยอมรับจาก วุฒิสภาและประชาชน

“การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องมีการ เทียบเคียง (benchmark) วิธีการทำงาน มาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์การ หรือหน่วยงานตุลาการของรัฐสภาต่างประเทศ และมีระบบการวัดผลที่เป็นตัวชี้วัด Mile Stone KPI ที่ท้าทาย เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสะท้อน จุดเด่นของ Thai senate อย่างชัดเจน (Winning KPI) คือจุดนี้ถ้าทำแล้วเราจะ กลายเป็น the best senate in the world ต่อไปเมื่อวางไว้แล้วสมาชิกที่เข้ามาใหม่ ในสภาจะพบว่า การทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเดิม ๆ แบบทั่วไป กรณีที่เห็นได้ชัด คือ รัฐบาลของประเทศเอสโตเนียตั้งเป้าหมายเป็นรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ และดำเนินการจนประสบความสำเร็จทำให้รัฐบาลเป็น HPO แบบนี้”  
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง คนและระบบต้องพัฒนาไปด้วยกัน โดย ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Soft Skill) โดยมีความเข้าใจรับรู้ถึงปัญหาของ ผู้ใต้บังคับบัญชา สื่อสาร โน้มน้าวผู้อื่น สร้างให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมีความผูกพันต่องาน มีการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การหารือ พบปะพูดคุยแบบสังเกตใส่ใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นทักษะที่ จำเป็นในโลกปัจจุบันอาศัยความเป็นมนุษย์ที่แตกต่างจากหุ่นยนต์ รวมทั้งเป็นผู้สอนงาน ให้โอกาส การทำงานที่ท้าทาย เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถเป็นคนสำคัญที่ผลักดันให้งานและ องค์การประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 21 ดังนี้

“การเป็นองค์การสมรรถนะสูง บุคลากรทุกคนจะต้องเดินหน้าไปในทิศทาง เดียวกัน คนและระบบต้องเอื้อ หากระบบการทำงานไม่เอื้อให้คนพัฒนาหรือ เปลี่ยนแปลงการทำงานได้ คนก็จะถูกจำกัดความคิดไว้และไม่กล้าคิด ไม่แสดง ความเห็นการทำงานที่ก็ไม่ก้าวหน้าได้ ซึ่งจะต้องปลดล๊อคระบบและคนไปพร้อม ๆ กัน ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน การสื่อสารให้เข้าใจมีความสำคัญมากควรเป็นการพบปะ หน้าที่ มีการใช้ภาษาทางกายและการสัมผัส (Human Touch) ซึ่งช่วยทำให้เกิดความ ชัดเจนในการพูดคุยและเข้าใจข้อมูล มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นพลังให้คนมีความตั้งใจ ทำงาน และอุทิศชีวิตกับการทำงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีและเกิดความผูกพัน ของบุคลากร อย่างไรก็ตามการสื่อสารก็มีหลายช่องทาง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีสื่อสังคม

ออนไลน์ หลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็น แอปพลิเคชันไลน์ เฟซบุ๊ก ซึ่งสื่อเหล่านี้มีทั้งข้อดี และข้อเสีย องค์กรจะต้องกรองและเอาข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างความรู้และภูมิปัญญาได้ ผู้บริหารควรเพิ่มการสื่อสารแบบพบปะแลกเปลี่ยนให้มากขึ้น เพราะการทำงานที่เป็นแบบสั่งการเป็นหลักทำให้การทำงานไม่คล่องตัว และผู้บริหารก็ไม่ทราบปัญหาในทางปฏิบัติของบุคลากร จึงแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองของผู้บริหาร การสื่อสารและการระดมความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการจึงเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องส่งเสริมให้มีมากขึ้น เพื่อสร้างศักยภาพของบุคลากรและขวัญกำลังใจด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

“การเป็น High Performance ขององค์กรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) คือ บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้แผนองค์กรบรรลุผลด้วยความรักและความผูกพันต่อองค์กรที่เขาทำงาน เขาได้ฝังตัวเข้าไปในองค์กรจนรู้สึกว่างานมีความสำคัญกับชีวิตแยกกันไม่ออก ยกตัวอย่างเมื่อไปดูงานบริษัทในประเทศญี่ปุ่นที่พนักงานมีความผูกพันกับงานและองค์กรมาก เมื่อบริษัทมีผลประกอบการไม่ถึงเป้า ทำไมพนักงานถึงร้องไห้กันขนาดนี้เขาบอกว่าเขาทำงานหนักแล้วเขาเสียใจมากที่ไม่ได้ทำตามที่เขาต้องการ อย่างนี้หมายความว่าคนในญี่ปุ่นเขาผูกพันกับงานมากจนเขาแยกไม่ออกว่าเขาเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นลูกจ้าง คราวนี้หน่วยราชการจะต้องฝึกให้ข้าราชการมี engagement อยู่กับงาน ทำงานได้ความทุ่มเทอย่างมีความสุข แม้ว่าจะต้องทำงานหนักก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21, สัมภาษณ์วันที่ 8 มีนาคม 2562)

อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7 ที่ให้ความเห็นว่าสิ่งที่คาดหวังให้สำนักงานพัฒนาเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง คือ ต้องการให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนดเป้าหมาย และเอาผลลัพธ์ของประชาชนเป็นตัวตั้งเพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้ทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองมีความใส่ใจกับบุคลากรเพื่อบุคลากรมีขวัญกำลังใจ ผูกพันองค์กร

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องยึดเป้าหมายหรือผลที่ต้องการ คือ ต้องเอาประโยชน์ของประชาชนเป็นตัวตั้งในการทำงานหรือกำหนดแผนการทำงานต่างๆ ต้องมีการทบทวน ปรับเปลี่ยนแผนและเป้าหมายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ การทำงานของที่นี่ต้องมีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงาน คนทำงานต้องมีจิตในการให้บริการ ทุกคนรู้ว่าพรุ่งนี้ทำอะไร สัปดาห์หน้า เดือนหน้า ปีหน้าต้องทำอะไร

(Proactive) ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำ คือ ไม่ใช่ว่าเป็นนายคนแล้วใช้แต่คำสั่ง แต่ผู้นำจะต้องสั่งและสอน เป็นแบบอย่างให้บุคลากรได้ทำตามได้ ต้องมีการสังเกตและเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา ต้องมีการพูดคุยสื่อสารการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง เพื่อให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้มีความสำคัญกับงานและองค์การกับองค์การ...การทำงานต้องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่รวดเร็ว เช่น การสนับสนุนการกั้นกรงกฎหมายเพื่อได้กฎหมายที่มีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันการก็ไม่จำเป็นต้องใช้ IT เช่น การไปเจอลูกน้องพูดคุย ถามไถ่สารทุกข์สุขดิบต้องผสมผสานและพูดคุยเป็น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, สัมภาษณ์วันที่ 21 มกราคม 2562)

ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 และผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 ได้ให้ความเห็นที่ต้องการผลักดันให้องค์การมีสมรรถนะสูงโดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นผู้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมให้บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติตามที่ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นทำงานในเชิงวิชาการด้วย

“วัฒนธรรมองค์การ ควรเป็นการผลักดันโดยผู้นำ และให้บุคลากรของสำนักงานร่วมสร้างและรับนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีต้นแบบ (Role Model) ให้ผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรอยากทำตาม อีกทั้งการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การจะต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางสร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น อีกทั้งสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ในระยะแรกถึงการเปลี่ยนแปลง สร้างพฤติกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 12 ธันวาคม 2561)

“สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้จะต้องมีค่านิยมเป็นตัวขับเคลื่อน ค่านิยมที่จะมีความมุ่งมั่นทำงานเชิงวิชาการจะต้องมีอยู่ในตัวบุคลากรในองค์การ ซึ่งการทำงานวิชาการจะต้องอาศัยเวลาและความทุ่มเทหาความรู้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจการทำงานวิชาการ และการวางตำแหน่งตัวองค์การเองให้เป็นนักวิชาการมากขึ้นก่อน ค่านิยมนี้ต้องมีในใจและความคิดเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานเชิงวิชาการให้มากขึ้นได้ อีกทั้งทำให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าและทำให้ยุทธศาสตร์เกิดขึ้นจริง หรือการทำให้วัฒนธรรมการทำงานใหม่เกิดขึ้นได้ คนมีอิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานจะต้องเป็นผู้ขยายผลของ

การเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ซึมซับ ปรับเปลี่ยนและได้ทำตาม  
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่องค์การสมรรถนะสูง คือ การเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากร (Mind Set) หากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของบุคลากรได้ และทำงานในรูปแบบเดิมๆ ที่เคยเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เปลี่ยนรูปแบบการทำงานต่างไปจากเดิม เป็นสิ่งที่ท้าทายให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ ส่งสมรรถนะรู้ความสามารถเป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 17 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะกลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้หรือไม่ได้ หัวใจอยู่ตรงที่คนที่จะต้องมามีวิธีคิดที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้องค์กรมีสมรรถนะสูง ข้าราชการที่นี่ต้องเปลี่ยนวิธีคิดเป็นขั้นตอนแรก สำนักงานต้องมีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล เลือกคนที่ดี เลือกคนที่มีการแสดงออกซึ่งสมรรถนะที่เหมาะสมกับสำนักงานของเรา มีวิธีการพัฒนาให้เป็นคนเก่งที่เก่งขึ้น หรือว่าคนที่รู้สึกว่าจะทำอะไรท้าทาย เราต้องทำได้ เราเป็น The Best การเปลี่ยน Mind Set จะต้องเปลี่ยนตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร เราจะเดินไปอย่างไร แล้วกำหนดให้วัดได้ด้วย แล้วจะปรับกระบวนการทำงานอย่างไรให้ก้าวไปข้างหน้าได้ในสถานะที่ลูกค้าผู้รับบริการคาดหวังสูงอย่างไร...กรณี DTAC ต้องแข่งกับ AIS และ true ด้วยเทคโนโลยี ได้มีการจัดโครงการ “flip it challenge” คือ ใครคิดอะไรดี ๆ ทำให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) คิดและสร้างอะไรใหม่ขึ้นมาได้ให้มาประกวดกัน ทำอย่างไร mindset แบบนี้ถึงจะมาก่อสำนักงานเรา สำนักงานจัดกิจกรรมกำหนดหัวข้อ เช่น flip it วิธีเบิกค่าตัวเครื่องบิน flip it วิธีเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง flip it วิธีการเตรียมการไปดูงานต่างประเทศ flip it วิธีจัดทำเอกสารวิชาการ เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 23 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงความคาดหวังต่อบุคลากร โดยคาดหวังให้บุคลากรมีการทำงานเชิงรุกสำนักงานจะต้องมีระบบสนับสนุนที่ดี โดยมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถให้คนเรียนรู้มีมุมมองเพื่อการทำงานเชิงรุก ลงมือปฏิบัติจริงและมีระบบค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ดีเป็นแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำงานเชิงรุก และมีระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุน

สร้างจัดการข้อมูลองค์กร มีนวัตกรรมทำให้บริการสมาชิกวุฒิสภาและผู้เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำสู่องค์การสมรรถนะสูง ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

“คนของที่นี่ต้องทำงานเชิงรุก สำนักงานต้องสนับสนุนระบบทำงานที่ดี คือ มีระบบการบริหารบุคลากรที่ดี ทั้งในส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการคัดคนเข้าทำงานใหม่ มีวิธีการสอบและการปฏิบัติเพื่อให้คนที่ดีมาทำงานเหมาะสมกับภารกิจของสำนักงาน มีการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีทักษะความรู้ความสามารถมากขึ้น (Retain) จากการเรียนรู้ลงมือปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) โดยทุกสายงานควรมีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเป็นพื้นฐาน เพื่อให้คนที่มีความรู้มีความเชี่ยวชาญมี การพัฒนาคนต้องจงใจให้ก้าวหน้าได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อปรับความคิดและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และมีระบบเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่เชื่อมโยงรองรับ internet เชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบคลาวด์ (Cloud) เพื่อจัดการข้อมูล โดยบุคลากรต้องคิดจัดการข้อมูลเพื่อให้บริการแบบใหม่ เพราะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เปลี่ยนแปลงเร็วมาก คนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีข้อมูลพร้อมที่จะให้บริการสมาชิก รู้ว่าสมาชิกวุฒิสภาต้องการข้อมูลอะไร และออกแบบระบบการให้บริการที่รวดเร็วผ่าน Platform ที่เป็นแบบให้สมาชิกวุฒิสภาเข้าถึงข้อมูลทุกอย่างได้ใน Application เดียว โดยสมาชิกวุฒิสภาทุกคนได้เข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา หากทำได้แบบนี้ครั้งนี่จะเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23, สัมภาษณ์วันที่ 13 มีนาคม 2562)

สำหรับการสร้างคนเก่งเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ แต่ไม่ได้คาดหวังให้นำหลักการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ตามแนวคิดของ ก.พ.มาใช้กับบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มองว่าบริบทของสังคมไทยอาจไม่เอื้อให้มีการบริหารคนเก่งแบบองค์การภาคเอกชนหรือในต่างประเทศ อย่างที่ ก.พ. พยายามผลักดันเป็นโครงการพัฒนาคนเก่งที่เรียกว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งเป็นหลักการพัฒนาคนของประเทศทางตะวันตก ซึ่งจะต้องไปดูว่า ก.พ. ประเมินผลการทำงานของคนกลุ่มนี้อย่างไร มีหลักการอะไรบ้าง แต่หาก Talent ในภาคเอกชนมีระบบเงินเดือนสูง ประเมินผลความคุ้มค่ากับผลงานชัดเจน ประสบความสำเร็จในภาคเอกชน แต่ในระบบราชการและในวัฒนธรรมองค์การแบบไทยจะทำได้แค่ไหน เพราะธรรมชาติของคนเก่งต้องการงานที่ท้าทายและโดดเด่น แต่



ระบบราชการอาจไม่เอื้อให้คนเก่งเหล่านี้ทำงานได้คล่องตัว ด้วยกฎระเบียบของระบบราชการ การบริหารงาน รวมทั้งความแตกต่างของสังคมไทยที่ต่างจากตะวันตก อาทิ มีการริจฉฉฉ ไม่ชอบคนเก่ง ไม่ชอบให้ใครทำงานข้ามหน้าข้ามตา หรือการทำให้ผู้ใหญ่เสียหาย สิ่งเหล่านี้เป็นความแตกต่างของวัฒนธรรมตะวันตก ที่มีความเป็นปัจเจกชนสูงกว่า ในสังคมตะวันออกและไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทบทวนว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องการคนเก่งและทำยที่ส่ต้องค้การจะยอมรับหรือรักษาคคนเก่งแบบนี้ได้หรือไม่ ในทางปฏิบัติสำนักงานควรเลือกคนที่เหมาะกับงานของสำนักงานมีศ้กยภาพพร้อมทุ่มเท ใสใจ ตั้งใจที่จะทำงานและพัฒนางานให้ต้ขึ้นสูงขึ้นและเข้าใจธรรมชาติการทำงานทั้งด้านการธุรการและวิชาการ ซึ่งธรรมชาติของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่สามารถแยกงาน 2 ประเภทนี้ออกจากกัน หรือปฏิเสธเพื่อทำงานด้านใดด้านหนึ่งได้ การพัฒนาคนให้ม้ศ้กยภาพสูงข้มีทั้งกระบวนการพัฒนาตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกคนมาทำงานใหม่ และพัฒนาคนที่มีอยู่ให้ม้ศ้กยภาพสูงข้ ดังนั้น การสร้างคนเก่งที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรมาจากการพัฒนาบุคลากรที่ทำงานอยู่ในงานปัจจุบัน ซึ่งมีความเข้าใจบริบทองค์การให้ม้ศ้กยภาพมากขึ้น จากการให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย มอบงาน สอนงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานข้ามสายงานเพื่อพัฒนาศ้กยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีระบบการจัดการความรู้ที่พัฒนาเพิ่มศ้กยภาพและการเรียนรู้ ทั้งการนำแผนการพัฒนาบุคคล (IDP) มาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานคิดแก้ไขปัญหา และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การเพื่อยกระดับให้สำนักงานเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีธรรมชาติองค์การที่เป็นการทำงานสนับสนุนให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ จะต้องทำงานทั้งด้านธุรการและวิชาการด้วย การมีคนเก่งและสร้างคนเก่งเป็นสิ่งจำเป็น ทาง ก.ร. อาจดูความเหมาะสมว่าควรมีการพัฒนา Talent ของหน่วยงานสังกัดรัฐสภาอย่างไร ...การพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารในสำนักงานควรมองศ้กยภาพของบุคลากรในสำนัก ดูว่าใครมีศ้กยภาพสามารถทำงานได้ดี ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้ทำแล้วค่อย ๆ ทำทายข้ขึ้นเรื่อย ๆ หรืองานที่มีโอกาสได้พัฒนาฝีมือในแต่ละด้านให้ได้ส่งสมความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาไปเรื่อย ๆ ในแต่ละสำนักยอมมีคนที่ม้ศ้กยภาพอยู่ ซึ่งจะต้องผลักดันให้ได้โอกาสในการได้เรียนรู้งานใหม่ แม้ว่างานใหม่จะมาพร้อมกับภาระงานแต่บุคลากรก็ได้เรียนรู้และพร้อมพัฒนาตนเอง ได้ติดตามและได้เห็นการทำงานต่างๆ ซึ่งถือเป็น Succession plan ในรูปแบบหนึ่งแต่อาจจะไม่ได้เป็นเอกสารให้เห็นแบบอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นวิถีของการทำงานได้เหมาะสมกับปัจจุบันที่เป็นอยู่ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 17 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงควรเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีพื้นที่ หรือได้เสนองานที่มีความคิดสร้างสรรค์การทำงานใหม่ ๆ และส่งเสริมให้มีการให้อำนาจและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างคนเก่งขององค์กร ดังบทสัมภาษณ์ดังนี้

“การสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรค่อนข้างทำได้ยาก แต่หากต้องพัฒนาทำให้คนเก่ง มีความรู้ ความสามารถให้มากที่สุด ต้องเริ่มจากการหาและเลือกคนเก่งมาทำงาน ต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น สร้างรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ ๆ การทำงานร่วมกัน มอบงานที่ท้าทายความสามารถ การส่งเสริมและให้โอกาสจากองค์กรจะทำให้บุคลากรเป็น Talent โดยไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนว่า Talent ตามที่ ก.พ. ได้พยายามนำการบริหารผู้มีความรู้สูงมาใช้ในองค์กรภาครัฐ แต่ก็ไม่สำเร็จ คนที่เป็น Talent อาจถูกมอบงานมากกว่า คนอื่นก็ให้ เกิดการแตกแยก สิ่งที่เราควรดำเนินการเพื่อหา Talent ตัวจริงในองค์กร คือเปิดโอกาส สร้างพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ มีการประกวด อย่างโครงการ Flip it ของบริษัทดีแทค ซึ่งเป็นการสร้างคนเก่ง และส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17, สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีความคาดหวังให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง และส่งเสริมให้วุฒิสภาเป็นองค์กรหรือสถาบันทางการเมืองที่มีธรรมาภิบาลสามารถปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติตอบสนองต่อประชาชนได้ เนื่องจากการมีธรรมาภิบาลในองค์กรภายใต้วิถีปฏิบัติของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยสำนักงานควรมีการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมให้สำนักงานมีการบริหารจัดการที่ดีมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กรที่มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสีย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนให้สามารถเข้ามาติดตามตรวจสอบในกระบวนการนิติบัญญัติได้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและวุฒิสภาได้รับความไว้วางใจความเชื่อถือจากภาคประชาชนส่งเสริมให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 25 ดังนี้

“วุฒิสภาต้องเป็นองค์กรธรรมาภิบาล โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องมีสมรรถนะสูงทำงานให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว มีนวัตกรรมใหม่ สำนักงานต้องทำประชุม

แบบใหม่ เช่น การประชุมโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพราะเราเป็นหน่วยธุรการและสนับสนุนให้วุฒิสภามีธรรมาภิบาล สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนดธรรมาภิบาลเป็นกลยุทธ์หรือโครงการ ...ในภาคปฏิบัติการทำงานของสำนักงานมีธรรมาภิบาลภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองอยู่แล้ว โดยจะต้องมีระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างโปร่งใส ระบบการเบิกจ่ายเบี้ยประชุม และการบริหารงานบุคคลมีระบบคุณธรรมมีธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลที่โปร่งใสเป็นธรรม ”(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25, สัมภาษณ์วันที่ 25 มีนาคม 2562)

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นว่าธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การให้มีสมรรถนะสูง โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่ความโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติลดการใช้ดุลพินิจ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก ประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และการอบรม รวมทั้งการวางหลักปฏิบัติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับธรรมาภิบาล ดังบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 14 ดังนี้

“สำนักงานต้องมีการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลถือเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำหน้าที่สนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติ การสรรหา การบริหาร การพัฒนาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรไปอบรมพัฒนาต้องโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, สัมภาษณ์วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2562)

ในการนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่คาดหวังให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีธรรมาภิบาลมีความโปร่งใสของข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์การในสื่อช่องทางหลักและทางสื่อออนไลน์ โดยต้องเผยแพร่เอกสารขององค์การที่สำคัญ เช่น รายงานการประชุมของวุฒิสภา บันทึกการประชุมและรายงานการศึกษาดูงานของคณะกรรมการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนได้ติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงาน ทั้งนี้สิ่งสำคัญเพื่อการสร้างความโปร่งใสของข้อมูลภาครัฐ คือ ภาครัฐจะต้องมีฐานข้อมูลเปิด (Open Data) โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ มีการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ พร้อมมีช่องทางให้ประชาชนร่วมเป็นพลังสำคัญในการติดตามตรวจสอบและลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันขององค์การภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับดัชนีภาพลักษณ์การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐด้านความโปร่งใสและการคอร์รัปชันของประเทศให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ทางสำนักเทคโนโลยีต้องการผลักดันให้สำนักงานจัดทำระบบฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บและเชื่อมโยงผ่านระบบการให้บริการภาครัฐ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ (e - Service) รวมถึงการให้ยื่นคำขออนุญาตตามกฎหมายว่าด้วย การอนุญาตผ่านทางระบบดังกล่าว ตลอดจนกำหนดให้มีการบูรณาการระบบฐานข้อมูลของรัฐให้มีความเป็นเอกภาพและมีความ

สอดคล้อง เพื่อให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

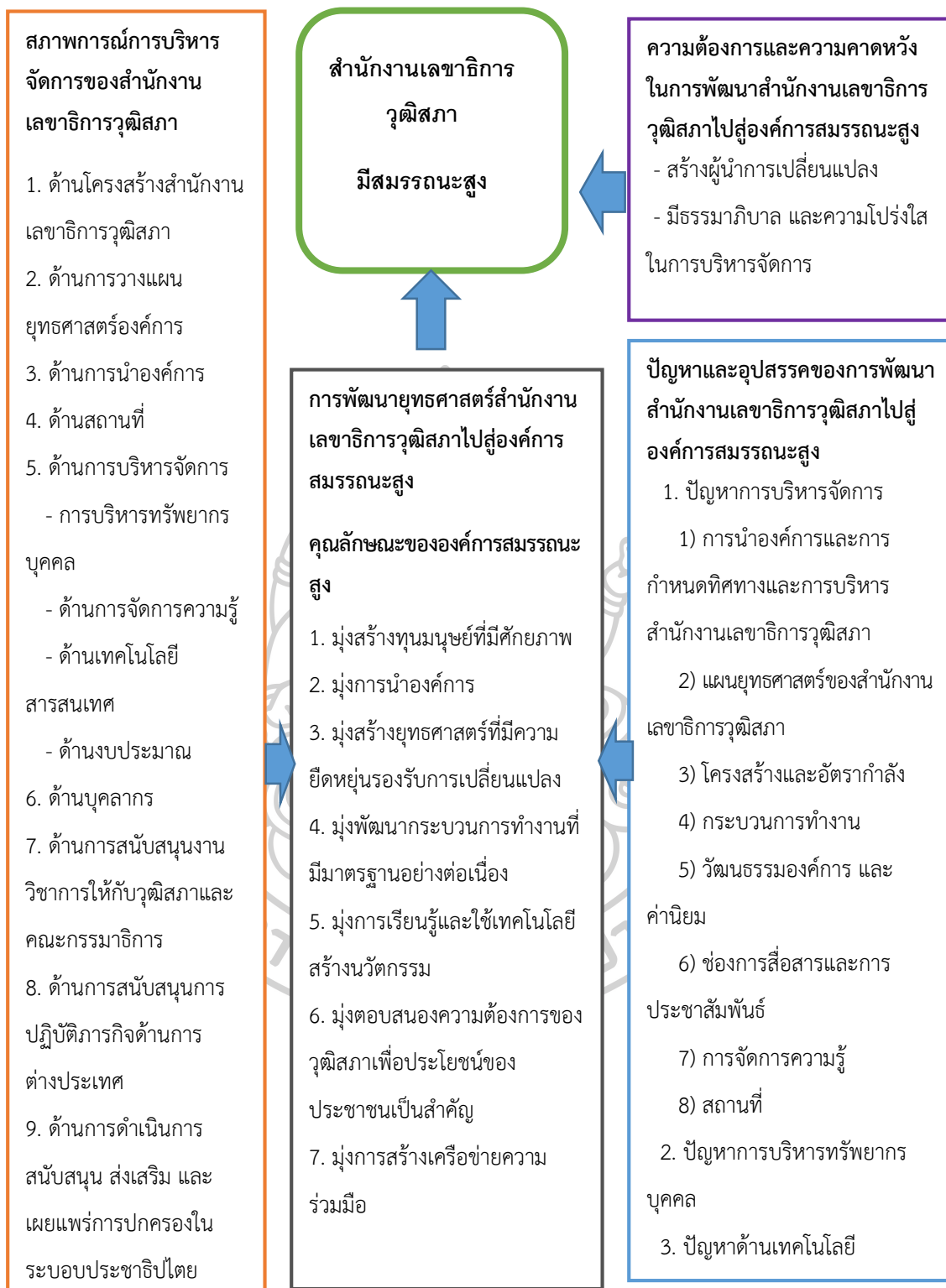
นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 16 ได้ยกตัวอย่างประเทศที่เป็นแบบอย่างที่ดีส่งเสริมให้องค์การมีสมรรถนะสูง โดยมีในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของภาค และส่งเสริมการมีระบบการติดตามตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้การบริหารงานของรัฐมีความโปร่งใส และมีธรรมาภิบาลภาครัฐจากการได้ศึกษาดูงานรัฐสภาต่างประเทศ อาทิ สิงคโปร์ ออสเตรเลีย ซึ่งรัฐบาลของประเทศเหล่านี้ได้นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้เผยแพร่ข้อมูลของรัฐสภา เช่น การทำบันทึกการประชุมเผยแพร่ทางเว็บไซต์ให้ประชาชนได้ติดตาม อีกทั้งมีการแปลภาษาเป็นภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นที่ใช้ทางราชการ เพื่อเอื้อให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร สามารถตรวจสอบการทำงานและมีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนจากภาคประชาชนโดยตรง ซึ่งสร้างความโปร่งใสมีธรรมาภิบาล

“...กรณีวุฒิสภาของประเทศออสเตรเลีย กลุ่มเครือข่ายจะทำการเผยแพร่ข้อมูลของรัฐสภาผ่านทางเว็บไซต์มีการเผยแพร่บันทึกการประชุมและรวมเล่มบันทึกการประชุมจัดทำเป็นรายงานประจำปีของวุฒิสภาต่อสาธารณะ มีรายงานผลการศึกษาดูงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการให้ประชาชนได้รับทราบและตรวจสอบได้ มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนผ่านทาง email หากประชาชนเห็นว่างบประมาณที่ใช้ไปไม่ถูกต้องสามารถคัดค้านได้ รวมทั้งมีช่องทางให้ประชาชนได้ติดตามร่างพระราชบัญญัติและมีระบบการแจ้งเตือนรายบุคคลเพื่อติดตามเฉพาะร่างกฎหมายที่สนใจ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นบทบาทของภาคประชาชนในการมีส่วนร่วมทางการเมืองทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐอย่างเข้มแข็ง

...ส่วนประเทศสิงคโปร์ที่เป็นแบบอย่างของ e - Government รัฐบาลมีการสื่อสารกันโดยใช้เครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้รับรางวัลจากการลดใช้กระดาษ (paperless) ได้อย่างมาก เป็นองค์กรสีเขียว (Green Organization) ส่วนรัฐสภาของสิงคโปร์ยกระดับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงานมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ การรับรองบันทึกการประชุมและการเผยแพร่บันทึกการประชุมของรัฐสภา เมื่อบันทึกประชุมได้ดำเนินการเสร็จแล้วจะมีการดำเนินการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์แทนระบบกระดาษ โดยโพสต์ไว้ในเว็บไซต์ให้สมาชิกรัฐสภาได้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องกันเองภายใน ซึ่งจะกำหนดวันเพื่อให้พิจารณาแก้ไขได้ หากไม่มีใครแก้ไขตามระยะเวลาที่กำหนดจะดำเนินการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ หากมีผู้ต้องการแก้ไขจะมีแบบฟอร์มแบบให้กรอกแก้ไข ซึ่งส่วนใหญ่เขาดำเนินการทาง

อิเล็กทรอนิกส์แต่จะใช้วิธีการอื่นก็ได้ ทำให้การเผยแพร่บันทึกการประชุมทำได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการเผยแพร่บันทึกการประชุมของรัฐสภาเป็นภาษาราชการ 2 ภาษา ขณะนี้รัฐสภา (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16, สัมภาษณ์วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2562)

อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความต้องการและความคาดหวังให้มีการผลักดันการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสนับสนุนภารกิจด้านงานประชุมอย่างโครงการสร้างความร่วมมือบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงานได้แก่ สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเป็นการเชื่อมโยงการทำงานเกี่ยวกับร่างกฎหมาย หรือกระบวนการทางนิติบัญญัติให้รวดเร็วและสามารถวางแผนการทำงาน เพื่อเห็นความเคลื่อนไหวเพื่อติดตามร่างกฎหมายในชั้นต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การผลักดันการสร้างความร่วมมือทางวิชาการและงานวิจัยกับสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลมาใช้ประโยชน์สนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภา รวมทั้งการสร้างความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชน เพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะจากภาคประชาชน ซึ่งการสร้างความร่วมมือเหล่านี้เป็นปัจจัยให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีศักยภาพสูงขึ้น โดยบุคลากรของสำนักงานผู้มีหน้าที่ขับเคลื่อนสร้างความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ก็องค์การภายนอกต้องมีความสามารถนำเทคโนโลยีมาสร้างวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างและดีกว่าเดิม ส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจของสมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการมาธิการได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของประชาชน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ดังนี้ (ปรากฏดังภาพที่ 11)



ภาพที่ 11 ผลการศึกษาศภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

### 3. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

การศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร บริบทที่เกี่ยวข้องและผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ร่วมด้วยเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรค/ภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการสังเคราะห์ตามองค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด 7'S Analysis ของ McKinsey เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) จากปัจจัย 7 ด้าน ดังตารางที่ 13

ตาราง 13 ผลกระทบที่มีต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามแนวคิด 7'S Analysis

แนวคิด 7'S Analysis	ผลกระทบที่มีต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
1. ด้านโครงสร้าง (Structure)	<p>สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการจัดแบ่งโครงสร้างส่วนราชการตามหน้าที่มีการแบ่งงานกันทำและทำงานตามสายการบังคับบัญชาลักษณะแนวตั้งหลายลำดับชั้น มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการอย่างชัดเจน แต่ลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาแบ่งงานกันทำมากเกินไป ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน คือ ต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน และส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> <p>ทั้งนี้ ด้วยโครงสร้างองค์การที่ไม่ยืดหยุ่นต่อการสนับสนุนภารกิจงานให้กับวุฒิสภา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญใหม่ มีโครงสร้างและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และขาดการทบทวนบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ควรมีการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานตามบทบาทใหม่ กรณีสำนักงานมีภารกิจใหม่ คือ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามหมวด 16 ของรัฐธรรมนูญเพื่อการปฏิรูปประเทศ และกรณีรัฐธรรมนูญไม่ได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญปี 2540 และปี 2550 กลุ่มงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าวต้องปรับบทบาท อัตรากำลังให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญปี 2560</p>
2. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	<p>สำนักงานมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การประชุม การบริหารจัดการข้อมูลทางวิชาการ หรือการดำเนินการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ประชาธิปไตย เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ หรือการดำเนินการเพื่อสนับสนุนภารกิจของ</p>

แนวคิด 7'S Analysis	ผลกระทบที่มีต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
	<p>คณะกรรมการธิการ และสมาชิกวุฒิสภา แต่โดยรวมยังขาดการสร้างความร่วมมือที่ชัดเจนกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้นำภาคประชาชน เพื่อการสนับสนุนภารกิจต่าง ๆ ของวุฒิสภา</p> <p>สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการปรับปรุงและทบทวนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจของสำนักงานเพื่อรองรับภารกิจของวุฒิสภาและสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในแต่ละช่วงเวลา มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และรัฐธรรมนูญ เพื่อให้สำนักงานและบุคลากรมีเป้าหมายและทิศทางการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการกำหนดยุทธศาสตร์ขาดการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและบุคลากรในการกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรไม่เห็นคุณค่าของการมียุทธศาสตร์และขาดทิศทางการทำงานที่สนับสนุนให้การทำงานบรรลุเป้าหมายในภาพรวมขององค์กรสำเร็จ</p>
<p>3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</p>	<p>สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการจัดทำคู่มือกำหนด รูปแบบกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน เพื่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใน มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรครอบคลุมทุก ๆ ด้าน และมีระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์รองรับการปฏิบัติงานภายในสำนักงาน แต่มีระบบข้อมูลสารสนเทศกระจัดกระจายตามความรับผิดชอบของหน่วยงานภายใน ฐานข้อมูลมีความซ้ำซ้อน ขาดการบูรณาการข้อมูลเพื่อจัดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ขาดการทบทวนและกำหนดแนวทางร่วมกันในการจัดการข้อมูลให้มีเอกภาพและทันสมัย ส่วนระบบการจัดการความรู้ของสำนักงาน อีกทั้งขาดการจัดระบบความรู้ที่จำเป็นในการทำงานให้สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงาน และขาดการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้อย่างจริงจัง ส่งผลให้ยังไม่เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมสู่การปฏิบัติในองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สามารถรองรับการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครือข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร อุปกรณ์ โปรแกรมซอฟต์แวร์บางตัวไม่ทันสมัย มีค่าใช้จ่ายสูงในการดูแลอุปกรณ์ อีกทั้งสถานที่ทำงานในปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการต่อการปฏิบัติงานและวางระบบงานด้านเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม สำนักงานได้มีการพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาและบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้การสืบค้นข้อมูลกฎหมาย และการสื่อสารได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น</p> <p>ส่วนระบบการคลังและงบประมาณ กำหนดกรอบวงเงินตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณและติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลการจัดทำงานงบประมาณของ</p>



แนวคิด 7'S Analysis	ผลกระทบที่มีต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
	<p>สำนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการของสำนักงาน โดยดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 เพื่อจัดสรรและเบิกจ่ายงบประมาณการดำเนินงานตามแผนงานโครงการตามระเบียบหลักเกณฑ์อย่างถูกต้องเป็นระบบ ส่งผลให้มีการเบิกจ่ายโปร่งใสเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงการคลัง</p> <p>สำนักงานมีระบบการสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง อาทิ ไลน์ของสำนักงาน (Secretariat-Senate) อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และมีการรับฟังความเห็นจากภาคประชาชนหลายช่องทางในสื่อหลัก ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ และสื่อสังคมออนไลน์ Social Media เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ เป็นต้น แต่สำนักงานขาดการประชาสัมพันธ์องค์การเพื่อสร้างการยอมรับต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาและประชาชน อีกทั้งประชาชนยังไม่รู้ช่องทางการสื่อสารรับฟังความคิดเห็นหรือรับข้อร้องเรียนที่ประชาชนเดือดร้อนมายังวุฒิสภาเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน โดยผ่านกลไกของการตั้งกระทู้ถาม เสนอญัตติ หรือการลงพื้นที่ทราบข้อเท็จจริง เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อรัฐบาล</p>
4. ด้านบุคลากร (Staff)	<p>การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดรัฐสภา คล่องตัวมีอิสระ มีคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เป็นผู้กำหนดกรอบแนวบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสังกัดรัฐสภา ซึ่งมีการกำหนดแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสังกัดรัฐสภา เพื่อให้การบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน แต่ส่วนใหญ่นำหลักการมาจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) อาทิ การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ทำให้เกิดปัญหาการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของแผนการบริหารของส่วนราชการในสังกัดรัฐสภา ซึ่งลักษณะหน่วยงานในสังกัดรัฐสภามีความแตกต่างจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวง กรมของฝ่ายบริหาร</p> <p>สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้แผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดรัฐสภา เมื่อนำแผนสู่การปฏิบัติเกิดปัญหาการขับเคลื่อนที่แตกต่างกันระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เนื่องจากขาดความชัดเจนหรือการผลักดันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน อาทิ กรณีการหมุนเวียนงานของบุคลากรในสายงานต่าง ๆ การดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง การกำหนดเกณฑ์ประเมินการเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางส่วนได้รับการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการตามสายงาน และการนำหลักพัฒนารายบุคคล IDP มาพัฒนาบุคลากร ยังขาดการดำเนินการอย่างจริงจัง ส่งผลให้ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาให้คนมีความรู้ความสามารถตอบสนองงานให้วุฒิสภา</p> <p>บุคลากรส่วนใหญ่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีจิตบริการ อ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพ ทำงานเป็นทีม ตั้งใจทำงานในการให้บริการงานต่าง ๆ กับสมาชิกวุฒิสภาและ</p>

แนวคิด 7'S Analysis	ผลกระทบที่มีต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
	<p>ผู้มาติดต่อ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภา มีบางส่วนของบุคลากรที่ขาดความมุ่งมั่น ทุ่มเท ไม่เรียนรู้และพัฒนางานส่งผลการทำงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงสร้างวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ นอกจากนี้ บางสำนักงาน บุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องรับผิดชอบงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย</p>
<p>5. ด้านทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Skill)</p>	<p>บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีทักษะด้านการทำงานร่วมกับฝ่ายการเมือง และมีความเป็นมืออาชีพด้านการประชุมและทำหน้าที่เลขานุการในการประชุมเป็นอย่างดี แต่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ และกลไกที่ต้องดำเนินการสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภา และทักษะความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและงานวิจัย ทักษะด้านภาษาอังกฤษที่ดี รวมทั้งขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p>
<p>6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)</p>	<p>ผู้บริหารมีความทุ่มเท เสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างคุณธรรม โปร่งใสกับการทำงาน ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีการดำเนินการตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด มีแบบแผนและมีความเป็นทางการสูง โดยมีการมอบงานด้วยหนังสือสั่งการ เป็นลายลักษณ์อักษร อีกทั้งมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการแบบสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง เน้นการสื่อสารที่เป็นลักษณะสั่งการ เช่น ไลน์สำนักงาน ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ระบบการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และให้อำนาจการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานน้อยลง</p>
<p>7. ด้านค่านิยม (Shared Value)</p>	<p>สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนดวัฒนธรรมขององค์กร คือ สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้นำผลักดันให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ บุคลากรโดยส่วนใหญ่รับรู้ถึงการกำหนดค่านิยมร่วม บุคลากรทุกระดับมีค่านิยมหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา เจตจำนงสุจริต เพื่อให้ทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ ทุ่มเทต่อการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่ยังยึดติดรูปแบบ วิธีการทำงานแบบเดิม ยึดถือหลักเกณฑ์ ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่ปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติ วิธีคิด Mind set ทำงานเชิงรับ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือไม่ต้องการทำงานเชิงรุก ไม่ต้องการทำงานใหม่ที่ต้องทุ่มเท สร้างสรรค์ ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง เคารพผู้มีอาวุโส อะลุ่มอล่วย อยู่ด้วยกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ไม่ได้แย้ง ไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือ ผูกพันกัน เน้นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มากกว่าเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่น ซึ่งยังเป็นอุปสรรคต่อการสร้างมาตรฐานการทำงานและการส่งเสริมให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง</p>

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในองค์ประกอบการวิเคราะห์ดำเนินตามแนวคิด PEST Analysis เพื่อวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังตารางที่ 14

ตาราง 14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ตามแนวคิด PEST Analysis

แนวคิด PEST Analysis	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
1. ด้านการเมือง (Political)	<p>การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเมื่อมีรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ก่อให้เกิดพรรคการเมืองจำนวนมาก นโยบายขาดความเป็นเอกภาพและไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรีเพื่อการบริหาร การเมืองขาดเสถียรภาพ วุฒิสภามีหน้าและอำนาจมากขึ้น ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่พร้อมกำหนดกลไกติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ส่งผลให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่นและยอมรับต่อสมาชิกวุฒิสภา</p> <p>สำหรับการเมืองภาคประชาชนมีความตื่นตัวและเข้ามาตรวจสอบและมีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น แต่บางส่วนยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล ขาดความรู้ความเข้าใจสิทธิหน้าที่ของพลเมือง ภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญของการให้ความรู้ การประชาสัมพันธ์ และการรณรงค์เพิ่มช่องทางให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร้องเรียน เสนอแนะต่อรัฐบาลและฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อสะท้อนความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชน เพื่อให้ภาครัฐนำมาพิจารณา ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่ล้าสมัยให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งตามบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน มาตรา 59 ที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลของรัฐอย่างเท่าเทียม และมาตรา 129 (6) ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องเปิดเผยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ซึ่งรวมถึงบันทึกการประชุม รายงานการดำเนินการ รายงานการสอบหาข้อเท็จจริง หรือรายงานการศึกษา รวมทั้งมีกฎหมายที่ส่งเสริมภาคประชาชนให้สามารถเข้าถึงข้อมูล ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 ที่ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้จากภาคประชาชน ส่งผลให้สำนักงานต้องทบทวนพิจารณาข้อมูลข่าวสารที่สมควรให้ประชาชนได้รับรู้รับทราบอย่างเป็นระบบมากขึ้น</p> <p>อีกทั้ง รัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้กำหนดเป้าหมายให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเชื่อมโยงลงสู่แผนการปฏิบัติของหน่วยงานทุกระดับ ซึ่งได้ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้สอดคล้องและเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมและระดมให้หน่วยงานภาครัฐมีธรรมาภิบาล สร้างค่านิยมเกี่ยวกับจริยธรรม คุณธรรม สร้างความโปร่งใส ลดการทุจริต และหน่วยงานภาครัฐได้ให้การสนับสนุนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity &amp; Transparency Assessment : ITA) เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการ</p>

แนวคิด PEST Analysis	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
	<p>ทูลจริตในองค์กร และต้องการยกระดับให้เป็นระบบราชการ 4.0 โดยมีการทำงานเป็นเครือข่ายสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเปิดกว้างให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลผลิตภัณฑ์ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) มีความทันสมัยนำเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างนวัตกรรมเพื่อการบริการประชาชน ด้วยบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งในทางปฏิบัติหน่วยงานภาครัฐยังขาดความพร้อมการเชื่อมโยงข้อมูลแบบเปิดของภาครัฐ (Open Government Data) เพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์</p> <p>สำหรับรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ได้บัญญัติที่มาของสมาชิกวุฒิสภาซึ่งมาจากกลุ่มที่หลากหลาย โดยสมาชิกวุฒิสภามีความเข้าใจหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะภารกิจตามมาตรา 269 - 270 ได้กำหนดให้วุฒิสภามีหน้าที่และอำนาจติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ในช่วง 5 ปีแรกนับจากสมาชิกวุฒิสภาชุดปัจจุบันได้รับการแต่งตั้ง โดยวุฒิสภามีความคาดหวังที่ต้องการบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีความรู้ความสามารถทางกฎหมาย วิชาการ และงานวิจัย รวมทั้งงานธุรการที่เป็นมืออาชีพ และมีกลไกช่วยสนับสนุนตามภารกิจดังกล่าว แต่ในทางปฏิบัติหน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินการตามกลไกที่ไม่ชัดเจน เช่น การรายงานข้อมูลลงในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENS CR) เพื่อรายงานความคืบหน้าของหน่วยงานภาครัฐขาดความสมบูรณ์ และขาดการเปิดช่องทางให้ประชาชนเข้ามาแสดงความคิดเห็น รวมทั้งขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูป</p> <p>นอกจากนี้ รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการสร้างบทบาทความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยรัฐบาลไทยได้ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบทบาทของรัฐสภาไทยกับประเทศสมาชิกสหภาพรัฐสภา (Inter-Parliamentary Union :IPU) ทั่วโลก 155 ประเทศ มีการพัฒนารัฐสภาไทยให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับสากล และในระดับอาเซียนได้มีการสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐสภาของประเทศสมาชิกอาเซียนในนามสมัชชารัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter-Parliamentary Assembly : AIPA) ซึ่งได้มีทิศทางความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกันในฐานะองค์การนิติบัญญัติของประเทศสมาชิกรัฐสภาอาเซียน มีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างประเทศ อาทิ การพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประเทศอาเซียน เพื่อยกระดับมาตรฐานระบบงานนิติบัญญัติของประเทศสมาชิกอาเซียน</p>



## ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และนำข้อมูลทั้งหมดวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ SWOT ดังตารางที่ 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรหลักตามรัฐธรรมนูญที่มีหน้าที่และอำนาจสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาที่มีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ	W1. โครงสร้างองค์การขาดความยืดหยุ่นและการจัดสรรอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องในภารกิจของสำนักงาน
S2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น เสียสละ ยึดมั่นในกฎระเบียบและกฎหมายในการบริหารจัดการองค์การ และเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์การ	W2. ขาดการประสานเชื่อมโยงกันในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อมองภาพรวมของผลลัพธ์
S3. มีการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์องค์การให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	W3. ขาดความชัดเจนในการสื่อสาร หรือขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารแผนในองค์การ
S4. สำนักงานมีคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	W4. ขาดการเสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
S5. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีฐานข้อมูลเพื่อการสนับสนุนงานวิชาการและการปฏิบัติงาน	W5. ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการเก็บ สืบค้นข้อมูล คือ มีฐานข้อมูลซ้ำซ้อน หรือไม่ได้ใช้งานร่วมกัน
S6. มีกลไกในการจัดทำงบประมาณ และพัสดุ และการเบิกจ่ายตามระเบียบหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง เป็นระบบ	W6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ไม่ทันสมัย
S7. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มาใช้ให้ครอบคลุมทุกๆ ด้าน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติและดำเนินการบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W7. ขาดทิศทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ
S8. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การ ข้อมูลการดำเนินการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ ติดตาม และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ และสร้างความโปร่งใสขององค์การ	W8. สำนักงานขาดการทบทวนความเหมาะสมของการนำหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลรัฐสภา
S9. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีช่องทางการสื่อสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหลายช่องทางไปยังสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน	W9. บุคลากรบางส่วนขาด ความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานของสำนักงาน ได้แก่ ทักษะทางวิชาการ และงานวิจัย ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะดิจิทัล
	W10. บุคลากรที่เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ
	W11. สถานที่ทำงานแออัดและไม่คล่องตัวในการทำงาน รวมทั้งระบบรักษาความปลอดภัยยังไม่เข้มงวดขาดมาตรฐาน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S10. ผู้บริหารมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>S11. บุคลากรส่วนใหญ่มีจิตบริการ อ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพ ทุ่มเท ตั้งใจทำงาน</p> <p>S12. สำนักงานมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>S13. สำนักงานได้มีการพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาและบุคลากรในองค์การ</p>	<p>W12. วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรบางส่วนติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ขาดการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W13. บุคลากรบางส่วนขาดความมุ่งมั่น ทุ่มเท ในการทำงาน</p> <p>W14. การปฏิบัติการกิจของสำนักงานบางส่วนขาดการผลักดันการทำงานร่วมกับเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W15. ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์การ สู่ภาคประชาชน</p>
โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O1. ภาครัฐมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทของประเทศ</p> <p>O2. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 บัญญัติให้หน่วยราชการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ และให้ประชาชนเข้าถึงโดยสะดวก</p> <p>O3. นโยบายการปฏิรูประบบราชการผลักดันให้เป็นระบบราชการ 4.0 ส่งเสริมให้ภาครัฐมีความทันสมัยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>O4. นโยบายรัฐบาลสนับสนุนบทบาท ITA ทำให้หน่วยงานภาครัฐมีธรรมาภิบาลมากขึ้น</p> <p>O5. รัฐบาลมีนโยบายผลักดันภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล</p> <p>O6. กระแสการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ส่งผลให้ทุกภาคส่วนตื่นตัว ลดการใช้ทรัพยากร</p> <p>O7. ประชาชนตื่นตัวทางการเมือง ภาคประชาชนและภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมืองมากขึ้น</p> <p>O8. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็ว ทำให้ประชาชนและเข้าถึงข้อมูลภาครัฐมากขึ้น</p> <p>O9. สมาชิกวุฒิสภามีความเข้าใจในหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ตามรัฐธรรมนูญ 2560</p> <p>O10. รัฐบาลส่งเสริมการสร้างความร่วมมือสร้างเครือข่ายในสหภาพรัฐสภาอาเซียน และในการประชุมสมัชชาวิุฒิสภาอาเซียน (AIPA) ช่วยกระชับความสัมพันธ์สร้างความร่วมมือ กำหนดทิศทางการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติ การพัฒนากฎหมายร่วมกันของประเทศสมาชิกรัฐสภาอาเซียน</p>	<p>T1. การเมืองขาดเสถียรภาพ มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และมีรัฐธรรมนูญใหม่</p> <p>T2. ประชาชนบางส่วนไม่ทราบช่องทางการสื่อสาร เพื่อเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และประชาสัมพันธ์ภาครัฐ</p> <p>T3. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานภาครัฐ ต้องปรับระบบการทำงาน</p> <p>T4. รัฐบาลยังขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้จริง</p> <p>T5. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง</p> <p>T6. หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐมีความรู้ความเข้าใจต่อระบบการรายงานผลในระบบการติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) แตกต่างกัน</p> <p>T7. สมาชิกวุฒิสภา มาจากกลุ่มตัวแทนประชาชนที่หลากหลาย</p> <p>T8. ความก้าวหน้าทางด้านการเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วในสังคมออนไลน์ social network ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น แต่ยากในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และเกิดความไม่มั่นคงทางไซเบอร์</p>

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาทั้งหมดมาพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยใช้แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ด้วยแนวทางกลยุทธ์ทั้ง 4 แนวทาง คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (WO Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยเอาชนะจุดอ่อน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (ST Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค 4) กลยุทธ์เชิงรับ WT (WT Strategy) จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ผลออกมาดังตารางที่ 16 ตาราง 16 สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ จาก TOWS Matrix

TOWS MATRIX	
กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (WO Strategy)
<p>S1, S2, S3, S5, S6, S7 , S8, S10, S11, O1, O2, O4 ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>S1, S4, S8, S12, S13 , O2, O3, O6 การพัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว</p> <p>S1, S4,S5, S6, S8, S9,O1, O2, O3,O4 พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการ เพื่อสร้างความโปร่งใส และประชาชนสามารถติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน</p> <p>S1, S5, S8, S9, S12, S13, O3, O5, O7,O8, O9 ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน</p>	<p>W1, W2, W3,W5, W6, O1, O3, O5 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา</p> <p>W2, W4, W9, W14, O3, O9, O10 เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน</p> <p>W2, W3, W4, W5, W6 ,O3, O4, O5 สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา</p> <p>W1, W3, W8,W13, O1, O3, O4 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์การ</p> <p>W2, W12, W13, W14, O1, O3 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งงานด้านนิติบัญญัติ</p> <p>W1, W11, W13,O1,O3 พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ</p> <p>W4, W5, O3, O5 ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์การ</p>



กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (ST Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ WT (WT Strategy)
<p>S1, S8, S9, S9, S12, S13, T1, T2,T3, T8 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชน และเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย</p> <p>S1, S2, S3, S5, S12, T1, T2 ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา</p>	<p>W6, W14, W15, T1, T3,T8 ส่งเสริม การปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและภาคประชาชน</p> <p>W1, W3 , W5 , W7, W9, W10, T3, T4 , T6,T7 พัฒนากลไก รูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ</p> <p>W5, W6, T3, T4 T5 พัฒนาจัดการข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานผู้ตรวจการดิจิทัล</p> <p>W6, W9,T3, T4, T5 ,T8 เพิ่ม ศักยภาพ ของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>W2, W5, W6, W9, W10, W13, W14, T3, T4 ,T7 ส่งเสริมสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ</p> <p>W8, W9, W10, W11 , W14, T3, T4,T7 พัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง</p>

จากตาราง 13-16 การจับคู่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบเพื่อนำไปสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

กลยุทธ์เชิงแก้ไขได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข กล่าวคือ ในการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดการบูรณาการประสานเชื่อมโยงกันในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในขาดการมอบกระบวนการในภาพรวมของผลลัพธ์ทั้งหมดของสำนักงาน และขาดความชัดเจนในการสื่อสาร หรือขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารแผนในองค์การ อาทิ การสื่อสารยุทธศาสตร์ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา นำหลักการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ก.พ. มาปรับใช้ โดยขาดการทบทวนความเหมาะสมของหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานฝ่ายนิติบัญญัติและหน่วยงานของฝ่ายบริหาร มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ยาก เมื่อสำนักงานมีภารกิจเพิ่มขึ้นมาใหม่ บุคลากรจะมีปริมาณงานที่มากขึ้นทำให้ขาด

เวลาในการพัฒนาตนและพัฒนางาน อุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่ทันสมัย ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลขาดเอกภาพเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานและสืบค้นข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สถานที่ทำงานไม่เอื้อต่อการทำงาน อีกทั้งผู้บริหารบางส่วนขาดการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหา เสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่องและจริงจัง และบุคลากรบางส่วนขาดความทุ่มเทกับการทำงาน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรยังมีปัญหาอุปสรรค แต่หากพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสที่ส่งเสริมระบบงานและกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีมาตรฐานหลายประการ อาทิ ด้านนโยบายของรัฐบาลที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการปฏิรูประบบราชการให้เป็นระบบราชการ 4.0 แผนการพัฒนาภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล รัฐบาลส่งเสริมและผลักดันบทบาทของรัฐสภาในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้ง สมาชิกวุฒิสภามีความเข้าใจในหน้าที่และอำนาจ บทบาทในการทำงานพร้อมให้การสนับสนุนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีมาตรฐานและเพิ่มศักยภาพด้านการเรียนรู้ของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมได้

## 2. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

กลยุทธ์เชิงรับได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ กล่าวคือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดการบูรณาการ ประสานเชื่อมโยงกันในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายใน ขาดการมองกระบวนการในภาพรวมของผลลัพธ์ทั้งหมดของสำนักงาน มีโครงสร้างองค์การที่ขาดความยืดหยุ่นมีการจัดสรรอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องในภารกิจ และภาระงานปริมาณที่มีเพิ่มมากขึ้น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดทิศทางที่ชัดเจนสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ ของวุฒิสภา บุคลากรขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง อาทิ งานวิชาการ งานวิจัย เทคโนโลยีดิจิทัล ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการเก็บสืบค้นข้อมูล มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ไม่ทันสมัย ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลยังไม่สามารถรองรับการสนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการบางส่วนขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งทางด้านวิชาการ เครือข่ายเพื่อการประชาสัมพันธ์ ภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชน ประกอบกับพบอุปสรรคภายนอก คือ สถานการณ์การเมืองระดับชาติขาดเสถียรภาพ ประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อฝ่ายการเมือง สภาวะเศรษฐกิจไทยและทั่วโลกชะลอตัว ส่งผลด้านการจัดสรรงบประมาณของประเทศ องค์กรภาครัฐถูกตัดลดงบประมาณ และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่

เพียงพอ โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานและระบบเครือข่ายสารสนเทศ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สมาชิกวุฒิสภาที่ได้รับการสรรหาคัดเลือกมาเป็นผู้แทนมาจากกลุ่มที่หลากหลายมีความคาดหวังต่อการดำเนินการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทั้งส่วนการสนับสนุนงานวิชาการและงานธุรการ ซึ่งส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องปรับปรุงระบบการทำงานสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategy)

กลยุทธ์เชิงรุกได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก จุดแข็ง คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การหลักตามรัฐธรรมนูญที่มีหน้าที่และอำนาจสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาที่มีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ โดยเป็นองค์การหลักที่สนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติให้กับวุฒิสภา อาทิ งานด้านการประชุมเพื่อพิจารณากลับกรองกฎหมาย ถือเป็นงานหลักประการหนึ่งที่จะต้องมีการจัดการที่ถูกต้องทันสมัย เป็นองค์การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำองค์การให้มีความสุจริตโปร่งใส สร้างธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้กับบุคลากรดำเนินการตาม ซึ่งโดยรวมบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีจิตบริการ อ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพ ทุ่มเท ตั้งใจทำงาน ด้วยองค์การมีค่านิยมวัฒนธรรมองค์การที่ให้เกิดสามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยในกระบวนการงบประมาณ มีความถูกต้องเป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ และมีเกณฑ์การเบิกจ่ายเบี้ยประชุมที่ทันสมัยด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การ รวมทั้งข้อมูลการดำเนินการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ ติดตาม และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อกำหนดทิศทางองค์การให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทระดับรองต่าง ๆ โดยมีการปรับระบบการทำงานขององค์การเพื่อให้มีมาตรฐานโดยใช้เครื่องมือการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และสร้างคู่มือ ฐานข้อมูลเพื่อการทำงานงานหลักอย่างการประชุมให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โดยมีแอปพลิเคชันต่างๆ อาทิ ไลน์ ของกลุ่มผู้บริหาร ไลน์สำหรับสมาชิกวุฒิสภาเพื่อการสนับสนุนให้ข้อมูลด้านการประชุมผ่านช่องเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งนโยบายการปฏิรูประบบราชการผลักดันให้เป็นระบบราชการ 4.0 ส่งเสริมให้ภาครัฐมีความทันสมัยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) สร้างเครือข่ายกับภายในและภายนอกองค์การ รัฐบาลสนับสนุนบทบาท ITA และรณรงค์ให้หน่วยงานภาครัฐมีธรรมาภิบาล สร้างค่านิยมเกี่ยวกับจริยธรรม คุณธรรม สร้างความโปร่งใส ลดปัญหาการทุจริตในองค์การ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะและให้ประชาชนเข้าถึงโดยสะดวกจากความก้าวหน้าทางด้านการเทคโนโลยี ทำให้มีการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนและทุกภาคส่วนมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความรู้ความเข้าใจบทบาทการดำเนินงานของวุฒิสภา รวมทั้งเรื่องการเมืองการ

ปกครองระบอบประชาธิปไตย ช่วยทำหน้าที่สื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์บทบาทของฝ่ายการเมือง และเผยแพร่ความรู้ประชาธิปไตยส่งผลให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองสำนักงานกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามากขึ้น

#### 4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

กลยุทธ์เชิงป้องกันได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาพร้อมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีจุดแข็ง คือ เป็นองค์การหลักตามรัฐธรรมนูญที่มีหน้าที่และอำนาจสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาที่มีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ เป็นองค์การที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีช่องทางการสื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหลายช่องทางไปยัง สมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน เพื่อให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องได้ติดตามการปฏิบัติภารกิจของวุฒิสภาในประชุม การลงพื้นที่พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับประชาชน เพื่อเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันเป็นหน้าประการหนึ่งของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้ประชาชนเข้าใจและยอมรับบทบาทของวุฒิสภาในการทำหน้าที่ของฝ่ายการเมือง พร้อมสนับสนุนให้ความเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณากลับกรองกฎหมายและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ อย่างไรก็ตาม สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องพบกับข้อจำกัดจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ คือ สถานการณ์การเมืองระดับชาติขาดเสถียรภาพ ประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อฝ่ายการเมือง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่องค์การภาครัฐมีปรับปรุงระบบเทคโนโลยีและศักยภาพของบุคลากรไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ประชาชนบางส่วนไม่รู้ถึงช่องทางเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ภาครัฐ ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจ สิทธิหน้าที่ของพลเมือง บทบาทการมีส่วนร่วมทางการเมืองและให้ความเห็นเสนอแนะต่อรัฐ อีกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สื่อสังคมออนไลน์ ทำให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลมากขึ้น แต่ยากในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และเกิดความไม่มั่นคงทางไซเบอร์ ส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นของภาคประชาชนต่อองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ และมีผลกระทบต่อการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยกับวุฒิสภา

#### ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการหาความสัมพันธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง มากำหนดกลยุทธ์ โดยการนำข้อมูลที่ได้มาหาความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

ตาราง 17 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>			
S1. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การหลักตามรัฐธรรมนูญที่มีหน้าที่และอำนาจสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาที่มีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ	0.075	5	0.375
S2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น เสียสละ ยึดมั่นในกฎระเบียบและกฎหมายในการบริหารจัดการองค์การ และเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์การ	0.062	4	0.248
S3. มีการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์องค์การให้ สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	0.037	5	0.185
S4. สำนักงานมีคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	0.035	4	0.140
S5. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีฐานข้อมูลเพื่อการสนับสนุนงานวิชาการและการปฏิบัติงาน	0.028	4	0.112
S6. มีกลไกในการจัดทำงบประมาณ และพัสดุ และการเบิกจ่ายตามระเบียบหลักเกณฑ์อย่างถูกต้องเป็นระบบ	0.045	5	0.225
S7. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มาใช้ให้ครอบคลุมทุกๆ ด้าน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติและดำเนินการบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.035	4	0.140
S8. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การ ข้อมูลการดำเนินการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ ติดตาม และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ และสร้างความโปร่งใสขององค์การ	0.034	4	0.130
S9. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีช่องทางการสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหลายช่องทางไปยัง สมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน	0.038	5	0.190
S10. ผู้บริหารมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์การ	0.027	4	0.108

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
S11. บุคลากรส่วนใหญ่มีจิตบริการ อ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพ ทุ่มเท ตั้งใจทำงาน	0.034	5	0.170
S12. สำนักงานมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	0.028	5	0.140
S13. สำนักงานได้มีการพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาและบุคลากรในองค์การ	0.022	4	0.088
<b>รวมจุดแข็ง</b>	0.500		2.251
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>			
W1. โครงสร้างองค์การขาดความยืดหยุ่นและการจัดสรรอัตรากำลัง ยังไม่สอดคล้องในภารกิจต่าง ๆ ของสำนักงานยังไม่สอดคล้องกับ ภาระงานและปริมาณที่มีเพิ่มมากขึ้น	0.052	5	0.26
W2. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดการบูรณาการ ประสาน เชื่อมโยงกันในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในขาดการมอง กระบวนการในภาพรวมของผลลัพธ์ทั้งหมดของสำนักงาน	0.043	5	0.215
W3. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ขาดความชัดเจนในการสื่อสาร หรือขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารแผนในองค์การ อาทิ การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ สู่การปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้ง องค์การ	0.032	5	0.160
W4. ขาดการเสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0.034	5	0.170
W5. ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการเก็บ สืบค้นข้อมูล คือ มีฐานข้อมูล ซ้ำซ้อน หรือไม่ได้ใช้งานร่วมกัน	0.035	5	0.175
W6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ไม่ทันสมัย	0.043	5	0.215
W7. ขาดทิศทางที่ชัดเจนในการสนับสนุนภารกิจตามแผนการปฏิรูป ประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ	0.032	5	0.16
W8. สำนักงานขาดการทบทวนความเหมาะสมของการนำหลักการ บริหารทรัพยากรบุคคลรัฐสภา	0.024	5	0.12
W9. บุคลากรบางส่วนขาด ความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นต่อการพัฒนา	0.035	5	0.175

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
งานของสำนักงาน ได้แก่ ทักษะทางวิชาการและงานวิจัย ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะดิจิทัล (Digital Skill)			
W10. บุคลากรที่เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ	0.036	5	0.180
W11. สถานที่ทำงานแออัดและไม่คล่องตัวในการทำงาน รวมทั้งระบบรักษาความปลอดภัยยังไม่เข้มงวด ขาดมาตรฐาน	0.021	4	0.084
W12. วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรบางส่วนติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ขาดการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	0.032	5	0.160
W13. บุคลากรบางส่วนขาดความมุ่งมั่น ทุ่มเท ในการทำงาน	0.024	5	0.12
W14. การปฏิบัติภารกิจของสำนักงานบางส่วนขาดการผลักดันการทำงานร่วมกับเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง	0.032	5	0.160
W15. ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร สู่ภาคประชาชน	0.025	5	0.125
<b>รวมจุดอ่อน</b>	<b>0.500</b>		<b>2.479</b>
<b>รวมสภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด</b>	<b>1.000</b>		<b>4.730</b>

ตาราง 18 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส (Opportunities)</b>			
O1. ภาครัฐมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทของประเทศ	0.076	5	0.380
O2. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 บัญญัติให้หน่วยราชการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ และให้ประชาชนเข้าถึงโดยสะดวก	0.047	5	0.235
O3. นโยบายการปฏิรูประบบราชการผลักดันให้เป็นระบบราชการ 4.0 ส่งเสริมให้ภาครัฐมีความทันสมัยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	0.054	5	0.270

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
O4. นโยบายรัฐบาลสนับสนุนบทบาท ITA และทำให้หน่วยงานภาครัฐมีธรรมาภิบาลมากขึ้น	0.052	5	0.260
O5. รัฐบาลมีนโยบายผลักดันภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล	0.058	5	0.290
O6. กระแสการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ส่งผลให้ทุกภาคส่วนตื่นตัว ลดการใช้ทรัพยากร	0.034	4	0.136
O7. ประชาชนตื่นตัวทางการเมือง ภาคประชาชนและภาคีเครือข่าย เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมืองมากขึ้น	0.044	5	0.220
O8. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็ว ทำให้ประชาชนและเข้าถึงข้อมูลภาครัฐมากขึ้น	0.048	5	0.240
O9. สมาชิกวุฒิสภามีความเข้าใจในหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ตามรัฐธรรมนูญ 2560	0.045	5	0.225
O10. รัฐบาลส่งเสริมการสร้างความร่วมมือสร้างเครือข่ายในสหภาพรัฐสภาอาเซียน และในการประชุมสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ช่วยกระชับความสัมพันธ์สร้างความร่วมมือกำหนดทิศทางการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติ การพัฒนากฎหมายร่วมกันของประเทศสมาชิกรัฐสภาอาเซียน	0.042	4	0.168
<b>รวมโอกาส</b>	<b>0.500</b>		<b>2.424</b>
<b>อุปสรรค (Threats)</b>			
T1. การเมืองขาดเสถียรภาพ มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และมีรัฐธรรมนูญใหม่	0.064	5	0.320
T2. ประชาชนบางส่วนไม่ทราบช่องทางการสื่อสาร เพื่อเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และประชาสัมพันธ์ภาครัฐ	0.053	4	0.212
T3. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ( <i>Digital Disruption</i> ) ทำให้หน่วยงานภาครัฐ ต้องปรับระบบการทำงาน	0.075	5	0.375
T4. รัฐบาลยังขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้จริง	0.063	5	0.315
T5. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง	0.056	4	0.224
T6. หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐมีความรู้ความเข้าใจต่อระบบการรายงานผลในระบบการติดตามและประเมินผลแห่งชาติ	0.072	5	0.36



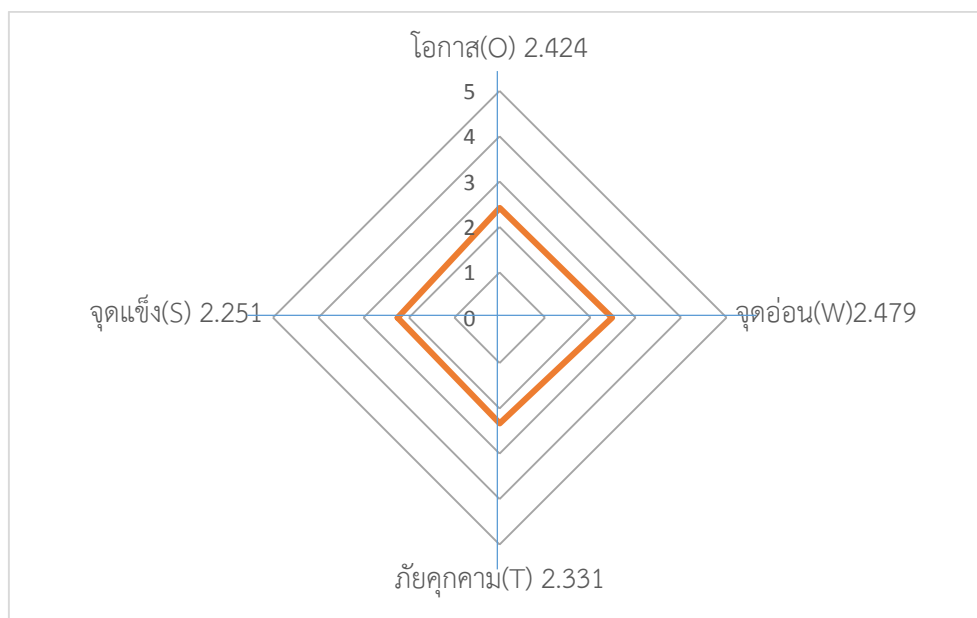
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) 0.0-1.0	ระดับคะแนน (Rating) 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
(eMENSCR) แตกต่างกัน			
T7. สมาชิกวุฒิสภา มาจากกลุ่มตัวแทนประชาชนที่หลากหลาย	0.057	5	0.285
T8. ความก้าวหน้าทางด้านการเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วในสังคมออนไลน์ <i>social network</i> ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น แต่ยากในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และเกิดความไม่มั่นคงทางไซเบอร์	0.060	4	0.240
<b>รวมอุปสรรค</b>	<b>0.5</b>		<b>2.331</b>
<b>รวมสภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด</b>	<b>1.000</b>		<b>4.755</b>

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้สรุปสภาพแวดล้อมที่เป็นตำแหน่งทางกลยุทธ์เพื่อร่างข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ดังตารางที่ 19

ตาราง 19 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	S	2.251
	จุดอ่อน (Weaknesses)	W	2.479
สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส (Opportunities)	O	2.424
	อุปสรรค (Threats)	T	2.331

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงาน  
เลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง



ภาพที่ 12 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กร สมรรถนะสูง

การวิจัยรอบนี้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ  
จำนวน 17 คน จำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนรอบที่ 2 และ 3 ใช้การตอบ  
แบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 การวิเคราะห์และ  
กำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงรายละเอียดมีดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ลักษณะข้อคำถามเกี่ยวข้องกับการกำหนด  
ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน  
17 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หมายถึง ผู้มีตำแหน่งทางการ  
บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีความเข้าใจภาพรวมของกระบวนการจัดทำแผนงานของ  
องค์กร และเป็นผู้กำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 2)  
บุคลากรผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานด้านนโยบายและแผน เป็นผู้นำยุทธศาสตร์และ

กลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การทุก ๆ ด้าน อาทิ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการสร้างคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน 3) ผู้มีส่วนได้เสียของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หมายถึง สมาชิกวุฒิสภา อดีตผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎร 4) นักวิชาการของสถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และการจัดการองค์การให้มีสมรรถนะสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีดังนี้

### 1. การบริหารจัดการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูง

ปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา โดยสมาชิกวุฒิสภาชุดปัจจุบันมาจากบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ 2560 ซึ่งมีหน้าที่และอำนาจหลักเช่นเดิม คือ การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน การกั้นกรองกฎหมาย และการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง อีกทั้งยังมีบทบาทที่มาพร้อมกับสมาชิกวุฒิสภาในช่วง 5 ปีแรก คือการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้นการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องการทำหน้าที่สนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติ อาทิ ด้านการประชุม การสนับสนุนข้อมูลและวิชาการ โดยมีความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศเป็นพื้นฐาน

ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารจัดการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูงจะต้องเข้าใจหลักการสำคัญคือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องปฏิบัติภารกิจหลักในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ เข้าใจทิศทางการพัฒนาสำนักงานให้สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทรองรับระดับต่าง ๆ รวมทั้งบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต โดยมีปัจจัยที่ทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีสมรรถนะสูง คือ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสามารถนำองค์การด้วยความสุจริต มีความสามารถในการบริหารองค์การในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนงานวิชาการและกฎหมายให้กับสมาชิกวุฒิสภา และบุคลากรต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ โดยระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีวิธีการดึงดูด รักษา พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีคนเก่ง พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การชั้นนำของประเทศได้ รายละเอียดมีดังนี้

“...สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ต้องมีองค์ประกอบไปด้วยหลายลักษณะด้วยกัน ทั้งด้านผู้นำที่สามารถนำองค์การไปด้วยความสุจริต โปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีความสามารถในการบริหารด้วยความยืดหยุ่นใน

สภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ ระบบงานที่ดีแนวทางการพัฒนาระบบที่รองรับการทำงานให้กับสมาชิกวุฒิสภาที่มาจากอาชีพที่หลากหลาย สิ่งสำคัญคือเทคโนโลยีที่จะเป็นปัจจัยให้องค์การก้าวกระโดด หรือล้ำหลัง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2563)

“...การกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนา ฉบับที่ 12 บุคลากรของสำนักงานจะต้องมีความรอบรู้เรื่องงานในกระบวนการนิติบัญญัติและมีทักษะทางเทคโนโลยีสามารถทำงานสนับสนุนวุฒิสภาซึ่งเป็นฝ่ายนิติบัญญัติของฝ่ายนิติบัญญัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, สัมภาษณ์วันที่ 20 เมษายน 2563)

“...สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีสมรรถนะสูงได้จะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ขององค์การในการทำงานสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งในช่วง 5 ปีแรกของวุฒิสภาชุดปัจจุบันจะมีการกีดตตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติด้วย สำนักงานจะต้องกำหนดทิศทางการบริหารจัดการสำนักงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยสำนักงานจะต้องพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงเป็นคนดีและคนเก่ง มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรดิจิทัล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2563)

“...วันนี้การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยยกระดับศักยภาพองค์กรเพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานที่รวดเร็วทันสมัย ในอนาคต แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาคนทั้งเรื่องความรู้ ความสามารถให้ทันการเปลี่ยนแปลง การทำงานที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพราะมนุษย์มีชีวิตจิตใจไม่ใช่หุ่นยนต์ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สร้างสุขภาวะการทำงานที่ดี ไม่เจ็บป่วย เป็นสถานที่ให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข หากองค์กรสามารถสร้างสมดุลชีวิตให้กับบุคลากรได้ย่อมเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่บุคลากรต้องทำงานดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศได้...การทำงาน of ฝ่ายนิติบัญญัติก็ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สิ่งนี้สำคัญเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐ แม้ว่าการสนับสนุนงานจะเป็นการทำงานสนับสนุนให้กับวุฒิสภา แต่ผลลัพธ์นั้นจะต้องเป็นไปให้ประชาชนอยู่ดีกินดี กฎหมายที่บัญญัติขึ้นจะต้องไม่จำกัดสิทธิของประชาชน หรือมีกฎหมายมากจนเกินไป ทำอย่างไรให้องค์กรภาครัฐมีความ

โปร่งใส ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม หรือตรวจสอบการทำงาน หรือติดตามการพิจารณา กลั่นกรองกฎหมาย มีช่องทางให้ประชาชนได้เสนอความเห็นเป็นสิ่งสำคัญมาก เทคโนโลยีดิจิทัลในโลกปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องนำมาคิด และนำมาเป็นช่องทางการใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสาร การสร้างความร่วมมือในการใช้ ทรัพยากรร่วมกันได้โดยไม่จำเป็นต้องสร้าง หรือจัดหาเพิ่มขึ้นมาใหม่เฉพาะองค์การ เช่น ห้องสมุดขนาดใหญ่ สวองาม อาจไม่จำเป็นเท่ากับการมีแหล่งข้อมูลที่ครบถ้วน มี ฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นจากหลายแหล่ง การพัฒนาเรื่องการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) อาจเป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร และกระทรวงที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาฐานข้อมูล กลางซึ่งฝ่ายนิติบัญญัติสามารถใช้ทรัพยากรร่วมได้โดยไม่จำเป็นต้องทำขึ้นมาเอง ซึ่ง สิ้นเปลืองและไม่คุ้มค่า...”

“...การทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องเข้าใจถึงหลักการบริหารที่อาศัยการ ใช้ทรัพยากรร่วมบนความความร่วมมือ สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานองค์กรภาครัฐมาตอบสนอง ภารกิจของสำนักงานด้านการสนับสนุนงานทางวิชาการ โดยสามารถให้บริการข้อมูลกฎหมายและ วิชาการแก่วุฒิสภาด้วยฐานของความรู้ การมีข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลได้ย่อมมีความได้เปรียบใน การพัฒนาคน และองค์การจะมีศักยภาพสูงขึ้น หรือ หากสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ ฐานข้อมูลของ หน่วยงานรัฐ หน่วยงานทางวิชาการ ทั้งภายในและต่างประเทศได้ ย่อมส่งผลให้สำนักงานสนับสนุน งานทางวิชาการให้กับวุฒิสภามากขึ้น ได้ใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจมากกว่าที่จะสร้างทรัพยากร ของตนเองอย่างครบถ้วนโดยไม่ร่วมมือกับผู้อื่น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 20 เมษายน 2563)

## 2. แนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูง

ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการเกิดโรคอุบัติใหม่อย่างไวรัสโคโรนาสาย พันธุ์ใหม่ (โควิด-19) ซึ่งส่งผลให้สำนักงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และบุคลากร ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ในสภาวะการเกิดโรคระบาดจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (โควิด-19) ผู้เชี่ยวชาญได้มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาให้สามารถสนับสนุนเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาในฐานฝ่ายนิติบัญญัติของ ประเทศได้มีดังนี้

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์โควิด-19 โดยมีระบบการทำงานที่บ้านและมีระบบงานรองรับโดยใช้เครือข่ายสารสนเทศ และควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบเพื่อสุขภาวะที่ดีของบุคลากร รายละเอียดมีดังนี้

“...ในช่วง 5 ปีนี้สิ่งสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) จะเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (โควิด-19) เป็นปัจจัยเร่งให้เกิดปฏิกิริยาให้ทุกองค์การต้องใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยทำงาน ในขณะที่ทุกคนต้องรักษาระยะห่างและการทำงานที่บ้าน (Work Form Home) มากขึ้น สำนักงานจะต้องศึกษาว่าการทำงานที่บ้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นของข้าราชการหรือไม่ การทำงานที่บ้านจะช่วยให้บุคลากรมีเวลาและสามารถจัดสรรเวลาเพื่อการทำงานและภารกิจส่วนตัวได้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ชีวิตของบุคลากรมีความยืดหยุ่นและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับองค์การ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 21 เมษายน 2563)

“...สิ่งสำคัญเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจากเทคโนโลยี โรคระบาด หรือภัยธรรมชาติ มา Disrupt องค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นปกติที่สุด อาทิ ต้องมีแผนรองรับเรื่องคน ระบบงาน กรณีการทำงานที่บ้าน (Work from Home) ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการใช้งานบนอินเทอร์เน็ตและคลาวด์ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, สัมภาษณ์วันที่ 21 เมษายน 2563)

“...สภาพของสถานที่ทำงานเมื่อเกิดวิกฤติโรคระบาดเช่นนี้ ก็จะต้องปรับพื้นที่ให้มีระยะห่าง สภาพแวดล้อมการทำงานจะต้องไม่แออัด ที่ส่งผลให้เกิดการแพร่กระจายของเชื้อโรคได้ หรือพื้นที่ห้องประชุมและการประชุมก็ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสม และมีความปลอดภัยมากขึ้นด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2563)

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีสมรรถนะสูงจะต้องนำรูปแบบการจัดประชุมออนไลน์หรือการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสามารถปฏิบัติภารกิจสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาได้อย่างต่อเนื่อง รายละเอียดมีดังนี้

“...สำหรับการจัดประชุมที่เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานสนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติถูก Disruption จากโควิด-19 สำนักงานต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) มากขึ้น เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดโรคระบาดหรือการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตข้างหน้าและเป็นการส่งเสริม

ให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีระบบการประชุมอัจฉริยะด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 20 เมษายน 2563)

### 3. ทิศทางในอนาคตของการยกระดับให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาองค์การมีสมรรถนะสูง

ในอนาคตหน่วยงานในสังกัดรัฐสภา ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีสถานที่การทำงานในพื้นที่เดียวกัน การกำหนดทิศทางการบริหารระบบการให้บริการ ทิศทางการใช้ทรัพยากร และการพัฒนาระบบทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ พื้นที่ ห้องประชุม ห้องสมุด ควรจะมีกำหนดทิศทางการพัฒนาร่วมกัน โดยต้องมีกรอบการวางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับภาพรวมขององค์การฝ่ายนิติบัญญัติทั้งหมด ได้แก่ รัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อการส่งเสริมให้รัฐสภา มีระบบการทำงานที่ทันสมัย การพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 10 - 20 ปีข้างหน้า รายละเอียดมีดังนี้

“...การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูงได้จะต้องวางแผนสร้างความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงจะสามารถขับเคลื่อนให้เกิดเป็นองค์การสมรรถนะสูงของหน่วยธุรการของฝ่ายนิติบัญญัติได้จริงในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2563)

“...โดยภาพรวมยุทธศาสตร์องค์การต้องมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และเมื่อจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับ โดยจัดทำกลไกในการปฏิบัติให้เกิดภาพที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และในอนาคตควรวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรการฝ่ายนิติบัญญัติร่วมกัน คือทั้งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเป็นองค์การสมรรถนะสูงไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงหน่วยสนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติได้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 20 เมษายน 2563)

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นต่อทิศทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูงในอนาคตเพื่อสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องมีประสิทธิภาพและทันสมัย โดยนำประโยชน์ของการสร้างความร่วมมือ เทคโนโลยี เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างนวัตกรรมองค์การ รายละเอียดมีดังนี้

“...สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคตจะเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือจะต้องส่งเสริมให้เป็นรัฐสภาที่ทันสมัย มีความเป็นสากล มีการบริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และเป็นองค์การที่รับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน การเพิ่มศักยภาพให้ เป็นองค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีกระบวนการทำงานที่ดี และมีบุคลากรที่มีคุณภาพมี

ความเข้าใจองค์การ รู้กระบวนการทำงาน รู้ว่าบทบาทหน้าที่ขององค์การฝ่ายนิติบัญญัติ และบทบาทการสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภา การทำงานต้องอาศัยการสร้างความร่วมมือจากภายในองค์การและเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ กฎหมาย การต่างประเทศ และการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ในอนาคตข้างหน้าสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless) เป็นทิศทางที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เรื่องของปัญญาประดิษฐ์ (AI) Robot อาจเข้ามาทดแทนในบางงาน เช่น งานชวเลข จะใช้โปรแกรมการพิมพ์ตามเสียงแทนการจดบันทึกการประชุม การวิเคราะห์กฎหมายหรือประมวลผลข้อมูลสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา เป็นต้น สำนักงานจะต้องปรับตัว ปรับกระบวนการทำงานด้วย และในขณะเดียวกันต้องให้ความสำคัญกับคน ในสิ่งที่ AI ทำแทนไม่ได้ คือ ส่งเสริมทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดเชิงระบบ ทักษะดิจิทัล เพื่อพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี...สำหรับการสร้างทุนมนุษย์ยังมีความสำคัญมาก การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้คนเรียนรู้ สร้างสรรค์การทำงานใหม่ ๆ บุคลากรที่นี้ทำงานหนักต้องได้รับการดูแลที่ดี ทั้งทางใจ รายได้ ตำแหน่งและมีความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานให้กับองค์การ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2563)

“... โลกของอนาคตที่สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สิ่งสำคัญคือสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องรู้จักหน้าที่ของตน รู้วิธีการประสานสร้างความร่วมมือนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากส่วนราชการอื่นมาใช้ ลงทุนให้น้อยแต่ได้ผลประโยชน์มาก รู้วิธีการนำทรัพยากรมาใช้สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการทำงานให้กับวุฒิสภา เพราะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตเป็นการแข่งขันกันด้วยความรู้ความสามารถ ไม่ใช่การครอบครองวัตถุสิ่งของได้มากกว่ากัน ซึ่งท้ายที่สุดองค์การจะเกิดปัญหาจากการสิ้นเปลืองงบประมาณ ไม่คล่องตัว ล้าสมัย และไร้ประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 20 เมษายน 2563)

สำหรับการทำงานในอนาคตผู้เชี่ยวชาญได้ยกตัวอย่างการปรับเปลี่ยนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐของประเทศจีนได้อย่างน่าสนใจ รายละเอียดมีดังนี้

“...การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้มีการยกตัวอย่างการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในหน่วยงานรัฐของสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะด้านงานศาลได้มีการนำระบบการประชุมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ ในระหว่างการประชุมมีการใช้ระบบการพิมพ์ด้วยเสียงโดยอัตโนมัติ (Speech to Text) พิมพ์



ผ่านทางอินเทอร์เน็ต สามารถดำเนินการพิพากษา หรือไต่สวนคดี (Internet Court) ได้รวดเร็ว ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หลายประการ... การนำหุ่นยนต์ (AI) เข้ามาช่วยพิจารณาคดีแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Courte) ในกรณีของคดีที่เป็นกลุ่มมีผู้เสียหายจำนวนมาก อาทิ คดีที่เกี่ยวกับความเสียหายของผู้บริโภคที่สามารถนำบรรทัดฐานของการพิพากษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลเพื่อให้ AI ได้ตัดสินใจ ซึ่งทำให้การพิพากษาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

...ในกรณีของการยื่นฟ้องคดีขึ้นสู่ศาลสามารถดำเนินการได้ 2 ช่องทาง คือยื่นด้วยเอกสาร ซึ่งศาลจะจัดเก็บเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อง่ายต่อการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ผู้พิพากษาได้เปิดอ่านได้สะดวก และอีกช่องทาง คือ การยื่นคำฟ้องผ่านทางจดหมายไม่จำเป็นต้องให้ประชาชนเดินทางมายังอิเล็กทรอนิกส์ได้และให้ผู้นยื่นดำเนินการลงทะเบียนขอสิทธิเพื่อยื่นคำฟ้อง โดยมีการพิสูจน์ตัวตน ผ่านการจับภาพใบหน้าและเลขหลังบัตรประชาชน ซึ่งจะต้องเป็นระบบที่การรักษาความปลอดภัยเป็นอย่างดี สิ่งที่ยกตัวอย่างของระบบศาล สามารถนำมาประยุกต์ได้หลายประการ การนำโปรแกรมการพิมพ์ด้วยเสียงอัตโนมัติแทนการจดชวเลข มาช่วยในงานการประชุมรัฐสภา วุฒิสภา และกรรมาธิการ ทำให้งานด้านการประชุมรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การนำระบบ AI การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) จากกฎหมายที่มีอยู่ในภาพรวม นำกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาพิจารณา เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาถ้อยแถลงของฝ่ายนิติบัญญัติ ส่วนกระบวนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินของวุฒิสภา โดยการเสนอญัตติ กระทู้ถาม ซึ่งสามารถนำแบบอย่างการยื่นฟ้องคดีของศาลมาประยุกต์ใช้ได้ โดยดำเนินการเปิดสิทธิ์ให้กับสมาชิกวุฒิสภาเสนอญัตติ กระทู้ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (E- petition) หรือการเสนอกฎหมายของภาคประชาชน การใช้วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วย ตัวอย่างเหล่านี้นำมาซึ่งองค์การสมรรถนะสูงและสามารถสนับสนุนงานวุฒิสภาในการถ้อยแถลงกฎหมาย ควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินและปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญและยุทธศาสตร์ชาติได้บรรลุเป้าหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, สัมภาษณ์วันที่ 20 เมษายน 2563)

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ในสถานการณ์โรคโควิด - 19 ระบาดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของภาครัฐ ภาคเอกชนทั่วโลกให้ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สมัยใหม่ มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานด้านการประชุมให้กับคณะกรรมการและวุฒิสภาให้ราบรื่นและต่อเนื่องได้ ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญเสนอให้เพิ่มแนวทางการดำเนินการจัดประชุมผ่าน

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นองค์การสมรรถนะสูงในการสนับสนุนระบบการประชุมอัจฉริยะ(Smart Meeting) ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร ตามขั้นตอนการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR (รอบที่ 1) ผู้วิจัยจึงนำมาร่างเป็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ 19 และแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

### **วิสัยทัศน์**

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขับเคลื่อนสู่องค์การสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขกับประชาชน”

### **พันธกิจ**

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน

2. เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา

**เป้าประสงค์ที่ 1.1** การส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์การให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน

**กลยุทธ์ที่1** ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

### **แนวทางการดำเนินการ**

1. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

2. พัฒนาวิธีการดำเนินงาน และยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรสุจริต โปร่งใส

3. การจัดกิจกรรมการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม สร้างความเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานเป็นที่ประจักษ์ขององค์การและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิติบัญญัติ

4. เพิ่มช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องของบุคลากร และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เสริมสร้างความไว้วางใจและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาและเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาสำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้

5. ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ และเพิ่มช่องทางให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์การให้มีความสุจริต โปร่งใส เป็นองค์การที่ประชาชนไว้วางใจ

6. เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารให้กับผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร เพื่อเข้าใจปรัวิธีคิด (Mind set) และสร้างความตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของแต่ละสำนัก ในการร่วมมือ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงรุกในการทำงานให้กับทุกคนในองค์การ

7. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ โดยควรกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงาน (Core Organization Competency) ให้มีความชัดเจน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และทิศทางการบริหารของวุฒิสภา โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมวางแผน พัฒนา จัดทำกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนที่ท้าทาย สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน

8. พัฒนารูปแบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลยุทธ์ แผนงาน โครงการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสอดคล้องกับงบประมาณ โดยมีการรายงานผลการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนและกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

9. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้งระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุที่ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรโดยมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ (Accountability)

**กลยุทธ์ที่ 2** ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและประชาชน

### แนวทางการดำเนินการ

1. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในการสนับสนุนภารกิจตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ผ่านทางสื่อหลัก อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อออนไลน์ และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกภาคส่วน เข้าถึง เข้าใจและไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล สื่อมวลชน หรือมีการแต่งตั้งโฆษกของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อรายงานสถานการณ์ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสาธารณชน เมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อมูลที่สร้างความสับสนเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยใช้ภาษาสื่อสารกับสื่อมวลชน อย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่ายและเป็นกันเอง

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพัฒนาเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และศึกษารูปแบบ เทคนิคการทำสื่อที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในยุคดิจิทัล

4. พัฒนาแอปพลิเคชันที่รวบรวมองค์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป รวมถึง เป็นช่องทาง ให้กับเครือข่ายภาคประชาชนในการแจ้งข้อมูล ข้อร้องเรียนในการดำเนินการของภาครัฐ หรือความ เติ้นร้อนของประชาชน

5. สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจต่อการดำเนินงาน ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผล สำรวจไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ ประชาชน

**เป้าประสงค์ 1.2** การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการ พัฒนาระบบการทำงานให้มีคุณภาพ เสริมสร้างมาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับ หน่วยธุรการสังกัดรัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน

**กลยุทธ์ที่ 3** พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนงานให้กับ วุฒิสภา

### แนวทางการดำเนินการ

1. พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และยึด หลักการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพงานตามความ ต้องการของสมาชิกวุฒิสภา

2. ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมาย และวางกระบวนการทำงานให้ทำงานร่วมกันจากต้นทางไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง หรือส่งมอบการบริการ

3. ส่งเสริมการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function) เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรองรับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. วางแผน วิเคราะห์ พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยง และผลักดันให้สำนักต่าง ๆ มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เพื่อลดปัญหาและป้องกันความผิดพลาดของแผนการปฏิบัติงานและการเงินของสำนักงานอย่างเป็นระบบ

5. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการกลั่นกรองกฎหมายให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้มาตรฐานสากล

**กลยุทธ์ที่ 4** เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

#### **แนวทางการดำเนินการ**

1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาเทียบเคียงหลักเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการทำงานของหน่วยธุรการในสังกัดรัฐสภาไทยกับต่างประเทศ (Benchmarking) และศึกษาถอดบทเรียนวิธีการทำงาน อาทิ ด้านการประชุม ด้านวิชาการและธุรการ เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทยมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)

2. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์การ จากความร่วมมือกับหน่วยธุรการของรัฐสภาในต่างประเทศ และเวทีความร่วมมือระหว่างประเทศ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ อาทิ การพัฒนากฎหมายในประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์ในการสร้างศักยภาพขององค์การ และงานรัฐสภา

3. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดโครงการความร่วมมือแลกเปลี่ยนบุคลากรของสำนักงานกับหน่วยธุรการรัฐสภาต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรให้มีความสามารถทำงานและนำองค์การไปสู่สมรรถนะสูง

4. พัฒนาความร่วมมือกับรัฐสภาต่างประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนาระบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การ โดยใช้เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรม ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ยกกระดับสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

5. จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และภาคประชาชน และตัวแทนขององค์กรระหว่างประเทศ อาทิ สมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียกับหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ (Feedback) และนำความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและนำความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาเทคโนโลยีในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

**เป้าประสงค์ที่ 2.1** การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และงานวิจัย จากการสร้างความร่วมมืออาชีพและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ

**กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว

#### แนวทางการดำเนินการ

1. ผลักดันนโยบายลดปริมาณกระดาษ (Paperless) สู่การเป็นองค์การสีเขียว และกำหนดให้มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือเครื่องสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เปิดเผยเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษในการประชุมทุกระดับ

2. พัฒนาระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ให้มีการดำเนินการในรูปแบบดิจิทัล จัดส่งเอกสารระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการพิจารณาต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และออกแบบห้องประชุมเชื่อมโยงกับ Smart Device และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things :IoT) รวมทั้งประมวลผลคะแนนในห้องประชุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย

3. พัฒนาระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มีศักยภาพสูงเพียงพอต่อการทดแทนการประชุมรูปแบบห้องประชุมในภาวะเกิดโรคระบาดหรือภัยพิบัติเพื่อสามารถจัดประชุมรองรับการทำงานของคณะกรรมการการและคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ (เพิ่มจากการสัมภาษณ์รอบ1 EDFR)

4. สนับสนุนการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประชุมของวุฒิสภาและการกลั่นกรองกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ

5. ปรับปรุงระบบการประชุมและการรายงานการประชุมให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมแปลงเสียงเป็นตัวอักษรเข้ามาใช้ประโยชน์ในจัดทำรายงานการประชุมมากขึ้น

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการธิการ เพื่อสร้างความโปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน

#### แนวทางการดำเนินการ

1. พัฒนาระบบการการกั้นกรองข้อมูลข่าวสาร และรูปแบบการเปิดเผยข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร และรัฐธรรมนูญ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อาทิ รายงานการประชุมของวุฒิสภา รายงานการประชุมของคณะกรรมการธิการได้

2. พัฒนาระบบฐานข้อมูล ที่สามารถสืบค้นประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ เพื่อให้สมาชิก ผู้สนใจ หรือภาคประชาชน และเข้าถึงได้ง่ายเพื่อให้สะดวกต่อผู้ใช้งาน

3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภาแต่ละฉบับให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นระบบ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้วุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนสามารถเข้าถึง ค้นหา Download ได้ง่าย ในหลายรูปแบบ อาทิ Word (.docx), PDF และ HTML เพื่อติดตามการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการสร้าง ความโปร่งใสของข้อมูล และการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน

4. สร้างระบบการติดตามพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน โดยมีระบบการแจ้งเตือนสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนที่สนใจเฉพาะรายบุคคล ให้สามารถติดตามร่างพระราชบัญญัติที่นำเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น

5. เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ และที่ผ่านความเห็นชอบของวุฒิสภาแล้ว ผ่านช่องทางดิจิทัล อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ยูทูป และเปิดเผยความคิดเห็นเหล่านั้นต่อสาธารณชน โดยนำข้อมูลมาเป็นคลังความรู้ด้านกฎหมายที่สำคัญให้กับวุฒิสภา

6. รายงานผลการดำเนินงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานของคณะกรรมการธิการ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบและสามารถติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการธิการได้

**กลยุทธ์ที่ 3** เสริมสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา

### แนวทางการดำเนินการ

1. พัฒนาวิธีการและรูปแบบการเสนอกระทู้ถาม ยุติติทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอผ่านทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิกวุฒิสภาสามารถเข้าใช้งานโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และจัดทำฐานข้อมูลการกระทู้ถาม ยุติติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประมวลผลการทำงานรัฐบาล

2. บูรณาการฐานข้อมูลงานด้านนิติบัญญัติ ได้แก่ ฐานข้อมูลร่างพระราชบัญญัติ ฐานข้อมูลการกระทู้ถามและการพิจารณายุติติ และการให้ความเห็นชอบ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด รวมทั้งข้อมูลการอภิปรายทั่วไปของวุฒิสภา เพื่อสืบค้น วิเคราะห์ประมวลผลติดตามการดำเนินการของรัฐบาลและของรัฐสภาได้อย่างเป็นเอกภาพ

3. พัฒนาแอปพลิเคชันของสมาชิกวุฒิสภาเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) ด้านการประชุม ด้านวิชาการ งานบริการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) สำหรับตอบข้อซักถามให้สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการประชุม เพื่อปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงาน ตอบข้อสงสัยต่อทำงานของวุฒิสภา ในงานด้านนิติบัญญัติ เช่น ร่างพระราชบัญญัติ กระทู้ถาม ยุติติ และการให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด เป็นต้น

4. ศึกษาธรรมชาติของสมาชิกวุฒิสภา จากการสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ ศึกษาทางวิชาการและกฎหมาย รวมทั้งสอบถามความต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสำนักงานสามารถจะตอบสนองงานวิชาการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ

5. พัฒนาระบบการประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกวุฒิสภา และผู้เกี่ยวข้องต่อการให้บริการต่าง ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้รับความไว้วางใจ สามารถสร้างความผูกพันในระยะยาว ตอบสนองต่อหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เพิ่มช่องทางและกลไกการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชนได้รับรู้และเข้าใจการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

**กลยุทธ์ที่ 4** พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ

### แนวทางการดำเนินการ

1. ศึกษา สืบค้น ความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของคณะกรรมการ และสมาชิกวุฒิสภา เพื่อนำผลมาวิเคราะห์แก้ไข้ปัญหา กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการทำงานสนับสนุนงานทางวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



2. ผลักดันให้มีนักกฎหมายและนักวิชาการนิติบัญญัติเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ และจัดตั้งเป็นกลุ่มงานรองรับเพื่อมุ่งเป้าให้ทำงานทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ

3. ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับสถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้งสถาบันจากวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวางแผนกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนางานวิชาการ อาทิ เชื่อมโยงฐานข้อมูลงานวิชาการและงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก และ เชื่อมโยงฐานข้อมูลทางกฎหมายของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการธิการ รวมทั้งการประชุมของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อวิจัยและพัฒนาในประเด็นสำคัญเร่งด่วนของวุฒิสภา (Quick Research) เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการธิการและวุฒิสภา รวมทั้งส่งเสริมขยายผลการใช้ประโยชน์งานวิจัยไปยังภาคประชาชน สังคม ชุมชน

5. ปรับปรุงระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (E-library) ให้เป็นฐานข้อมูลกลางในการสืบค้น และเป็นคลังข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายของสำนักงาน และมีการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านทางแอปพลิเคชัน เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

**เป้าประสงค์ที่ 2.2** การพัฒนาโลก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภา ในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

**กลยุทธ์ที่ 5** พัฒนาโลก รูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

#### **แนวทางการดำเนินการ**

1. จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างกลไกและรูปแบบการขับเคลื่อนการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกระบวนการทำงานและรายงานการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศเสนอความเห็นต่อรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

2. พัฒนาความร่วมมือของหน่วยงานภายในด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ให้มีคณะทำงานวางแผนผลักดันการจัดทำเอกสารและบทวิเคราะห์ทางวิชาการสนับสนุนการดำเนินงานคณะกรรมการธิการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูปประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) ให้สำเร็จลุล่วง

3. อบรมถ่ายถอดกระบวนการทำงานตามคู่มือระบบ eMENSQR และให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติ เพื่อได้เข้าใจระบบและการติดตาม แผนงานของหน่วยงานภาครัฐ ในการทำหน้าที่พิจารณาโครงการของส่วนราชการภาครัฐวิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ สามารถประมวลผล วิเคราะห์ ผลผลิต ผลลัพธ์ มีความคุ้มค่าเหมาะสมกับการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐที่วุฒิสภาจะต้องดำเนินการติดตาม จัดทำรายงานข้อมูลในระบบ eMENSQR เพื่อคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศทำความเข้าใจเสนอต่อวุฒิสภาไปยังรัฐบาลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ

5. เสนอแนะให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบ eMENSQR ให้ประมวลผลและรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิรูปประเทศ ในรูปแบบปฏิบัติการเดียวกัน (Single platform) และพัฒนาระบบฐานข้อมูลของคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศของวุฒิสภาให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบ eMENSQR เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจด้านการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

6. นำข้อมูลจากระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้วิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการภาครัฐได้อย่างรอบด้าน ชัดเจน สนับสนุนภารกิจการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. จัดเวทีสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ ให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความเห็นหรือสะท้อนความต้องการต่อการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อให้วุฒิสภาได้รับข้อมูลในการรายงานผลด้านปฏิรูปประเทศและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

8. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสามัญของวุฒิสภาทุกคณะ ให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศและแผนลำดับรองต่าง ๆ มีทักษะทางด้านการวิเคราะห์แผนงาน วิชาการ และเทคโนโลยี สามารถติดตามวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ นำเสนอข้อมูลและสถิติ เพื่อจัดทำรายงานสนับสนุนงานของ ตสร. ได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

**เป้าประสงค์ที่ 3.1** พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)

**กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์การ

### แนวทางการดำเนินการ

1. ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาเพื่อให้หน่วยงานภายในปฏิบัติการกิจได้เหมาะสม คล่องตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาระงานคณะกรรมการธิการที่มีมาก ควรปรับเพิ่มจำนวนบุคลากร ด้วยวิธีการจ้างเหมา (outsource) และเกลี่ยอัตรากำลังให้เอื้อต่อการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการธิการ และอนุกรรมการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ เร่งรัด และการปฏิรูปประเทศ ในทุกคณะกรรมการธิการ

2. ปรับปรุงสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ โดยมีการทบทวน ปรับปรุงพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละสายงานในปัจจุบัน

3. สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

4. ผลักดันการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) และการกำหนดแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในเทคนิคต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน การติดตามผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพในอนาคต

5. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับการทำงานของบุคลากรในทุกสายงาน เพื่อให้บุคลากรได้เติบโตตามเป้าหมายของตนสอดคล้องกับองค์การ และสนับสนุนให้บุคลากรได้ก้าวหน้าตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) รวมทั้งให้บุคลากรมีการเข้าสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่กำหนดไว้

6. พัฒนากระบวนการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย บุคลากรทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกำหนดหลักเกณฑ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของสายงาน มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และผลักดันให้มีการสรรหาคัดเลือกโยกย้ายบุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อขับเคลื่อนงานได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

7. สนับสนุนการสร้าง ความหลากหลายของบุคลากร (Work Diversification) ในการทำงานร่วมกันเพื่อได้ความคิดและมุมมองที่แตกต่าง ร่วมมือสร้างสรรค์งานและบริการที่ดี

8. พัฒนาระบบและเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์องค์กร ที่สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใсыิ่งขึ้น

**เป้าประสงค์ที่ 3.2** การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง

**แนวทางการดำเนินการ**

1. วางแผนและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ของบุคลากรกับสมรรถนะ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

2. วิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาศักยภาพ และลำดับความสำคัญของหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพอย่างคุ้มค่า พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ

3. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ กฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายมหาชน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงาน

4. สร้างเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านภาษาอังกฤษ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและงานวิจัยให้กับบุคลากรสายวิชาการ เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการงานวิจัย โดยสามารถนำเสนอข้อมูลในรูปแบบใหม่ ๆ เข้าใจได้ง่าย อาทิ อินโฟกราฟิกส์ เทคนิคการสร้างภาพนามธรรม (Visualization) และหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูล (Dashboard) เพื่อสนับสนุนงานให้กับคณะกรรมการและสมาชิกวุฒิสภา

5. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาศักยภาพและมีการวัดผลความคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น

6. ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และมีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เป็นตามประมวลจริยธรรมและเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

**กลยุทธ์ที่ 3** พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ

#### **แนวทางการดำเนินการ**

1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานที่รับมอบหมาย ทุ่มเท คำเนิ่งถึงประโยชน์ส่วนร่วม และพร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

2. สนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดเทคนิคหรือรูปแบบการทำงานที่ดี เพื่อปรับทัศนคติ ความคิด (Mind set) ในการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุก (Proactive) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงกับบริบทใหม่ และการทำงานเพื่อส่วนรวมและประชาชน

3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมรับผิดชอบร่วมกัน มอบอำนาจตัดสินใจแก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือกับภายนอกและภายในองค์กร สร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา

4. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ เช่น การสอนงาน การประสานงาน สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีนวัตกรรมสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา

5. จัดทำสื่อถ่ายทอดวิธีคิด วิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน ในรูปแบบดิจิทัล อาทิ การ์ตูน คลิปสั้น เป็นสื่อการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา

**กลยุทธ์ที่ 4** พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

#### **แนวทางการดำเนินการ**

1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ พื้นที่ วัสดุ อุปกรณ์ สำนักงาน มีความทันสมัย สะดวก สะอาด ปลอดภัย เพียงพอต่อการทำงานเมื่อย้ายไปยังรัฐสภาแห่งใหม่

2. ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้มีการพบปะเสวนา สื่อสารพูดคุย แลกเปลี่ยนรับฟังความเห็นระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความเข้าใจกันและเอื้ออาทร อันเป็นการเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน รักษาสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข (Work Life Balance) โดยส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่สร้างการเรียนรู้ในงาน และส่งเสริมทักษะการใช้ชีวิตที่สมบูรณ์

4. สสำรวจเป้าหมายการทำงานและเป้าหมายชีวิตของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาปรับรูปแบบการทำงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนสายอาชีพ รวมทั้งจัดสวัสดิการให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดตรงตามความต้องการของบุคลากร อาทิ สถานออกกำลังกาย การเรียนวิชาชีพเสริมเพิ่มรายได้ ตามความสามารถที่สำนักงานจัดให้

6. ศึกษาวិจัยสร้างตัวบ่งชี้การมีความผูกพันองค์กร เพื่อพัฒนาและเสริมสร้าง รักษา บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงอยู่กับองค์กร

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

**เป้าประสงค์ที่ 4.1** พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาสู องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร

**กลยุทธ์ที่ 1** ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร

##### **แนวทางการดำเนินการ**

1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร มีการถอดบทเรียน การแก้ไขปัญหาจากภาคปฏิบัติที่เกิดขึ้น ที่เป็นแบบอย่างการทำงานที่ดี เพื่อให้ สำนักงานนำมาเป็นองค์ความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. มีนโยบายส่งเสริม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เปิดโอกาส สร้างพื้นที่ จูงใจให้บุคลากร ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม คิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อลงมือทำ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงการทำงาน สร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ

3. ทบทวนและผลักดันให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา และมีการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบใน การจัดการความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการมีชุมชนนักปฏิบัติจากบุคลากรสำนักต่าง ๆ ร่วมคิด แก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรมร่วมกันของสำนักงาน เช่น คณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียนของสภานิติ บัญญัติแห่งชาติ

4. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน นำเทคนิค กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อ ผลักดันสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พัฒนาระบบการทำงาน และการให้บริการงาน เพื่อให้ที่ ยอมรับกับผู้ใช้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และเกิดประโยชน์กับประชาชน

5. จัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา เป็นฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้ง ภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกที่เป็น สถาบันทางวิชาการและงานวิจัย พัฒนาการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น สถาบัน

พระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสถาบันการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตลอดเวลา และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กร

**เป้าประสงค์ที่ 4.2** การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์กรดิจิทัล

#### แนวทางการดำเนินการ

1. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับทุกส่วนขององค์การ (Digital Transformation) เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ในแผนพัฒนารัฐสภาดิจิทัล “Digital Parliament ระยะ 5 ปี ” เชื่อมโยงกับรัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศในองค์การให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐสภา ตามแผน “Digital Parliament รองรับอุปกรณ์ความทันสมัย (SMART Device) ในระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things : IoT) อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

3. จัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยรองรับนโยบายการบริหารสำนักงานสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล เช่น นโยบายการลดการใช้กระดาษ ห้องประชุมอัจฉริยะ (Smart Meeting) เป็นต้น

4. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการสร้างความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศองค์การ สามารถทำงานตอบสนองกับความต้องการรองรับภาวะวิกฤติ ป้องกันการโจมตีในระบบไซเบอร์รักษาข้อมูลของสำนักงาน วุฒิสภา ผู้มีส่วนได้เสียและข้อมูลของภาคประชาชนเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

5. สร้างความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกลางหน่วยงานภาครัฐของประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การ และติดตามผลการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ

6. สร้างความร่วมมือจากองค์การภายนอกทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรของสำนักงานให้ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียุคดิจิทัล ปรับความคิด (Mind set) ทักษะคติของบุคลากรให้พร้อมพัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Learn) การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา ละทิ้งสิ่งที่เคยเรียนรู้มา (Unlearn) พร้อมเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Relearn) ให้มีความรู้พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ได้ เช่น สร้างแอปพลิเคชัน (Application) ได้เพื่อให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้ เป็นต้น

### กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาจัดการข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ

#### แนวทางการดำเนินการ

1. เชื่อมโยงฐานข้อมูลกลางของรัฐบาลและบูรณาการข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้ฐานข้อมูลที่เปิดเผยของภาครัฐ (Open Government Data) สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการ และวุฒิสภา รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา

2. เร่งรัดการนำระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ของภาครัฐ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ อาทิ วิเคราะห์ ติดตาม ประมวลผลด้านงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักงานงบประมาณรัฐสภา และการปฏิบัติภารกิจการของวุฒิสภาในการติดตามเสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ

3. จัดหาข้อมูลและจัดประเภทข้อมูลที่พิจารณาเข้าข้อมูลในระบบเชื่อมโยงเครือข่าย และการจับเก็บข้อมูลด้วยระบบคลาวด์ คอมพิวติ้ง (Cloud Computing, Open Data) เพื่อสนับสนุนการทำงานการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในระบบดิจิทัล

4. ปรับปรุงระบบสารสนเทศและพัฒนาฐานข้อมูลของสำนักงานเพื่อสนับสนุนการบริหาร และการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การสำหรับผู้บริหาร

5. ผลักดันให้สำนักงานจัดทำระบบฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยให้จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของ Text File เป็นประโยชน์ต่อการจัดเก็บ สืบค้น ศึกษา วิจัย และเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับภายในและสามารถบูรณาการระบบฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างเป็นเอกภาพ เพื่อบุคลากร สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง

6. สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ (AI) Machine Learning Deep Learning อาทิ นำโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) มาช่วยเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผลผลกฎหมาย งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของวุฒิสภา รวมทั้งขยายผลการดำเนินการสู่การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยนำระบบมารองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานใหม่ประสิทธิภาพ และทบทวนการรวมหรือลดระบบที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ

**เป้าประสงค์** ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่ายตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง



ระบอบประชาธิปไตยและให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

**กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย

#### แนวทางการดำเนินการ

1. ส่งเสริมช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มีความหลากหลาย จากสื่อหลัก อาทิ วิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อโซเชียลมีเดีย อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบเอกสาร แผ่นพับ วารสารของสำนักงาน

2. ปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาข้อมูลด้านการเผยแพร่ เพื่อสื่อสารผ่านช่องทางเว็บไซต์ เฟซบุ๊ก และแอปพลิเคชัน มือถือ (Mobile Application) ผ่าน Smart Phone และ Tablet ในระบบ Android , IOS ฯลฯ จูงใจเยาวชน คนรุ่นใหม่ ให้เข้าถึงข้อมูลมากขึ้น

3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายของสำนักงานและสถาบันพระปกเกล้าในการจัดทำแผนการเผยแพร่ความรู้ด้านการเมืองการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาคประชาชน

4. ส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายเยาวชน จากโครงการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบรัฐสภาและการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของสำนักงาน ในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง สถาบันการเมือง และการปกครองระบอบประชาธิปไตย

5. ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ระดับอุดมศึกษา โดยจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่ายสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

6. ดำเนินการสำรวจปัญหาอุปสรรคการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และความต้องการในการพัฒนาเครือข่ายร่วมเผยแพร่ประชาธิปไตย เพื่อปรับปรุงสื่อและจัดทำรูปแบบการสื่อสาร เผยแพร่ประชาธิปไตยให้ตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด

**กลยุทธ์ที่ 2** ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน

#### แนวทางการดำเนินการ

1. สนับสนุนให้มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเมืองการปกครองเป็นวิทยากร บรรยายถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พลเมือง รัฐบาล สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแก่เยาวชน ผู้นำชุมชนท้องถิ่น

2. ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตย เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ เป็นแหล่งเรียนรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยในชุมชน

3. ส่งเสริมให้เครือข่ายสถาบันการศึกษาได้มาศึกษาเรียนรู้การทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ ณ รัฐสภา เพื่อเข้าใจการทำงานของวุฒิสภาและเป็นแรงจูงใจเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง

4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และมีการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ ICT เพื่อการติดต่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การมีส่วนร่วมทางการเมืองระหว่างเครือข่าย

5. ส่งเสริมให้สมาชิกวุฒิสภา บุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เยาวชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคมได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

6. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการขยายผลการเรียนรู้ เพื่อนำผลมาปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดความรู้ของเครือข่าย พัฒนาการดำเนินงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การติดตามสังเกตความก้าวหน้าสัมพันธภาพของเครือข่ายในโครงการเสริมสร้างความพร้อมแก้ท้องถื่น หลักสูตร กระบวนการเสริมสร้างผู้นำนักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมทางเพชบุรี ซึ่งสามารถนำความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้นำท้องถิ่นมาปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของโครงการต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 3** ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา

#### **แนวทางการดำเนินการ**

1. เสริมสร้างโอกาสให้ประชาชน ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันการศึกษา อาสาสมัครต่าง ๆ เข้ามาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมภูมิใจ ในการจัดการเครือข่ายเพื่อปลูกจิตสำนึกสร้างมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองกับวุฒิสภา

2. ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็นทางการเมืองมากขึ้นในหลายรูปแบบ อาทิ การให้ทุนการศึกษากับเยาวชน การให้เข้ามาเยี่ยมชมศึกษาดูงานของรัฐสภา ประกาศเกียรติคุณให้กับเครือข่ายในการร่วมทำกิจกรรมทางการเมืองร่วมกับวุฒิสภา

3. ส่งเสริมการเผยแพร่บทบาทหน้าที่ของวุฒิสภารวมทั้งบทบาทการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชนให้ทุกภาคส่วน อาทิ ผู้นำชุมชนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาครัฐ สถาบันการศึกษา ปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและจำเป็นของการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเชิงสังคม อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายนิติบัญญัติ

4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้วางแผนและจัดทำโครงการระดับพื้นที่ เปิดโอกาสให้ร่วมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และทางออกเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นนโยบายหรือการแก้ไขกฎหมาย (To involve) สร้างการเรียนรู้ ความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

5. สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Lab) โดยพัฒนารูปแบบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในโครงการวุฒิสภาพบประชาชน หรือการลงพื้นที่ศึกษาดูงานของคณะกรรมการการด้วยเทคนิคการคิดออกแบบเชิงสร้างสรรค์ (Design Thinking) เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมระดมความคิดเห็นสะท้อนมุมมองต่าง ๆ ในลักษณะการทำกระบะทราย (Sandbox) กำหนดทิศทางและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบายจากภาคประชาชนสู่รัฐอย่างเป็นรูปธรรม

6. ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษาและประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศ เข้ามามีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นต่อร่างพระราชบัญญัติ และการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายจากภาคประชาชน และประเมินผลกระทบของกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment หรือ RIA) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารในการปรับปรุงกฎหมายต่อไป

**รอบที่ 2** ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (กลุ่มเดิม) จำนวน 17 คน เพื่อวิเคราะห์หาความสอดคล้องและความเหมาะสมของประเด็นกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของร่างการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>วิสัยทัศน์</b>			
“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขับเคลื่อนสู่องค์การสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขกับประชาชน”	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>พันธกิจ</b>			
1. เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
2. เสริมสร้างพัฒนาการไกลการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560	5.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	5.00	0.00	เหมาะสม
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 20 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของร่างการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ มีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้ เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 1.1 การส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลัก ธรรมภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
2. พัฒนาวิธีการดำเนินงาน และยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ นำไปสู่วัฒนธรรมองค์การสุจริต โปร่งใส	5.00	0.00	เหมาะสม
3. การจัดกิจกรรมการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม สร้างความเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานเป็นที่ประจักษ์ขององค์การและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิติบัญญัติ	4.00	1.00	เหมาะสม
4. เพิ่มช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เสริมสร้างควมไว้วางใจและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาและเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาสำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้	5.00	1.00	เหมาะสม
5. ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ และเพิ่มช่องทางให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การให้มีความสุจริต โปร่งใส เป็นองค์การที่ประชาชนไว้วางใจ	5.00	1.00	เหมาะสม
6. เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารให้กับผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร เพื่อเข้าใจปรับวิถีคิด (Mind set) และสร้างความตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของแต่ละสำนัก ในการร่วมมือ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงรุกในการทำงานให้กับทุกคนในองค์การ	5.00	1.00	เหมาะสม
7. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ โดยควรกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงาน (Core Organization Competency) ให้มีความชัดเจน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และทิศทางการบริหารของวุฒิสภา โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมวางแผน พัฒนาจัดทำกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนที่ท้าทาย สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
8. พัฒนารูปแบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลยุทธ์ แผนงาน โครงการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสอดคล้องกับงบประมาณ โดยมีการรายงานผลการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนและกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	5.00	1.00	เหมาะสม
9. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้งระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรโดยมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ (Accountability)	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 21 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
1. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ผ่านทางสื่อหลัก อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อออนไลน์ และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าถึง เข้าใจและไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	4.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล สื่อมวลชน หรือมีการแต่งตั้งโฆษกของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อรายงานสถานการณ์และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสาธารณชน เมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อมูลที่สร้างความสับสนเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยใช้ภาษาสื่อสารกับสื่อมวลชนอย่างสร้างสรรค์ เข้าใจง่ายและเป็นกันเอง	4.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพัฒนาเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และศึกษารูปแบบ เทคนิคการทำสื่อที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในยุคดิจิทัล	4.00	1.00	เหมาะสม
4. พัฒนาแอปพลิเคชันที่รวบรวมองค์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป รวมถึง เป็นช่องทางให้กับเครือข่ายภาคประชาชนในการแจ้งข้อมูล ข้อร้องเรียนในการดำเนินการของภาครัฐ หรือความเดือดร้อนของประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
5. สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลสำรวจไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1  
เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.2 กลยุทธ์ที่ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
เป้าประสงค์ 1.2 การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ เสริมสร้าง มาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยธุรการสังกัด รัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ ของวุฒิสภาและประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานเพื่อ สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1.พัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพ (TQM) และ ยึดหลักการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร เพื่อ พัฒนาคุณภาพงานตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา	5.00	1.00	เหมาะสม
2. ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา โดยนำผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมาย และวางกระบวนการทำงานให้ ทำงานร่วมกันจากต้นทางไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง หรือส่งมอบการบริการ	5.00	0.00	เหมาะสม
3.ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function) เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรองรับภารกิจของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว	5.00	0.00	เหมาะสม
4.วางแผน วิเคราะห์ พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยง และผลักดันให้สำนัก ต่าง ๆ มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เพื่อลด ปัญหาและป้องกันความผิดพลาดของแผนการปฏิบัติงานและการเงิน ของสำนักงานอย่างเป็นระบบ	5.00	1.00	เหมาะสม
5.ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำ เทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการกลั่นกรอง กฎหมายให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้ มาตรฐานสากล	5.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่า  
ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.2 กลยุทธ์ที่ 3 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้  
โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile  
Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม



ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1  
เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างศักยภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาเทียบเคียงหลักเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการ ทำงานของหน่วยธุรกิจภายในสังกัดรัฐสภาไทยกับต่างประเทศ (Benchmarking) และศึกษาถอดบทเรียนวิธีการทำงาน อาทิ ด้านการ ประชุม ด้านวิชาการและธุรการ เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาไทยมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)	5.00	0.00	เหมาะสม
2. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์การ จาก ความร่วมมือกับหน่วยธุรกิจของรัฐสภาในต่างประเทศ และเวทีความ ร่วมมือระหว่างประเทศ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ อาทิ การพัฒนากฎหมายใน ประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์ในการสร้างศักยภาพขององค์การ และวง งานรัฐสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
3. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดโครงการความร่วมมือแลกเปลี่ยน บุคลากรของสำนักงานกับหน่วยธุรกิจรัฐสภาต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรให้มีความสามารถทำงานและนำ องค์การไปสู่สมรรถนะสูง	5.00	1.00	เหมาะสม
4. พัฒนาความร่วมมือกับรัฐสภาต่างประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนา ระบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การ โดยใช้เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรม ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ให้กับฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ยกกระดับสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	5.00	1.00	เหมาะสม
5. จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และภาคประชาชน และตัวแทนขององค์การ ระหว่างประเทศ อาทิ สมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสีย กับหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาในการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ (Feedback) และนำ ความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับ	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ความต้องการและนำความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบการทำงาน ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ			

จากตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.2 กลยุทธ์ที่ 4 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงาน ด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาเทคโนโลยีในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูปประเทศ	5.00	1.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 2.1 การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และงานวิจัย จากการสร้างความเป็นมืออาชีพและสร้างควม ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภา ในงานด้านนิติบัญญัติ	5.00	1.00	เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มี ความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ผลักดันนโยบายลดปริมาณกระดาษ (Paperless) สู่การเป็นองค์การสีเขียว และกำหนดให้มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือเครื่อง สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เปิดเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษ ในการประชุมทุกระดับ	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
2. พัฒนาระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ให้มีการดำเนินการในรูปแบบดิจิทัล จัดส่งเอกสารระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการพิจารณาต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และออกแบบห้องประชุมเชื่อมโยงกับ Smart Device และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things :IoT) รวมทั้งประมวลผลคะแนนในห้องประชุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย	5.00	1.00	เหมาะสม
3 พัฒนาระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มีศักยภาพสูงเพียงพอต่อการทดแทนการประชุมรูปแบบห้องประชุมในภาวะเกิดโรคระบาดหรือภัยพิบัติเพื่อสามารถจัดประชุมรองรับการทำงานของคณะกรรมการธิการและคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ (เพิ่มจากการสัมภาษณ์รอบ1 EDFR)	5.00	0.00	เหมาะสม
4. สนับสนุนการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประชุมของวุฒิสภาและการกลั่นกรองกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ	4.00	0.00	เหมาะสม
5. ปรับปรุงระบบการประชุมและการรายงานการประชุมให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมแปลงเสียงเป็นตัวอักษรเข้ามาใช้ประโยชน์ในจัดทำรายงานการประชุมมากขึ้น	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการฯ เพื่อสร้างความ โปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. พัฒนาระบบการการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร และรูปแบบการ เปิดเผยข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามพระราชบัญญัติข้อมูล ข่าวสาร และรัฐธรรมนูญ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อาทิ รายงานการประชุมของวุฒิสภา รายงานการประชุมของคณะกรรมการได้	4.00	1.00	เหมาะสม
2. พัฒนาระบบฐานข้อมูล ที่สามารถสืบค้นประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่าง พระราชบัญญัติ เพื่อให้สมาชิก ผู้สนใจ หรือภาคประชาชน และเข้าถึงได้ ง่ายเพื่อให้สะดวกต่อผู้ใช้งาน	4.00	0.00	เหมาะสม
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภาแต่ละฉบับ ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นระบบ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้ วุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนสามารถเข้าถึง ค้นหา Download ได้ ง่าย ในหลายรูปแบบ อาทิ Word (.docx), PDF และ HTML เพื่อ ติดตามการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการสร้าง ความโปร่งใส ของข้อมูล และการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
4. สร้างระบบการติดตามพิจารณาร่างพระราชบัญญัติที่สอดคล้องกับ ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน โดยมีระบบ การแจ้งเตือนสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนที่สนใจเฉพาะรายบุคคล ให้ สามารถติดตามร่างพระราชบัญญัติที่นำเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอป พลิเคชันไลน์ เป็นต้น	5.00	1.00	เหมาะสม
5. เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่าง พระราชบัญญัติ และที่ผ่านความเห็นชอบของวุฒิสภาแล้ว ผ่านช่องทางดิจิทัล อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ยูทูป และเปิดเผยความคิดเห็นเหล่านั้นต่อสาธารณชน โดยนำข้อมูลมาเป็นคลังความรู้ด้านกฎหมายที่สำคัญให้กับวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
6. รายงานผลการดำเนินงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงาน ของคณะกรรมการฯ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบและสามารถติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการได้	4.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. พัฒนาวิธีการและรูปแบบการเสนอกฎกระทู้ถาม ยุติติทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอผ่านทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิกวุฒิสภาสามารถเข้าใช้งานโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และจัดทำฐานข้อมูลการกระทู้ถาม ยุติติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประมวลผลการทำงานรัฐบาล	5.00	0.00	เหมาะสม
2. บูรณาการฐานข้อมูลงานด้านนิติบัญญัติ ได้แก่ ฐานข้อมูลร่างพระราชบัญญัติ ฐานข้อมูลการกระทู้ถามและการพิจารณาญัตติ และการให้ความเห็นชอบ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนดรวมทั้งข้อมูลการอภิปรายทั่วไปของวุฒิสภา เพื่อสืบค้น วิเคราะห์ประมวลผล ติดตามการดำเนินการของรัฐบาลและของรัฐสภาได้อย่างเป็นเอกภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
3. พัฒนาแอปพลิเคชันของสมาชิกวุฒิสภาเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) ด้านการประชุม ด้านวิชาการ งานบริการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat Bot) สำหรับตอบข้อซักถามให้สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการประชุม เพื่อปฏิบัติการติดตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงาน ตอบข้อสงสัยต่อทำงานของวุฒิสภา ในงานด้านนิติบัญญัติ เช่น ร่างพระราชบัญญัติ กระทู้ถาม ยุติติ และการให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด เป็นต้น	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
4. ศึกษาธรรมชาติของสมาชิกวุฒิสภา จากการสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ ศึกษาทางวิชาการและกฎหมาย รวมทั้งสอบถามความต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสำนักงานสามารถจะตอบสนองงาน วิชาการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการธิการอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.00	1.00	เหมาะสม
5. พัฒนาระบบการประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของ สมาชิกวุฒิสภา และผู้เกี่ยวข้องต่อการให้บริการต่าง ๆ โดยนำข้อมูล มาวิเคราะห์ ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้รับความไว้วางใจ สามารถ สร้างความผูกพันในระยะยาว ตอบสนองต่อหน้าที่และอำนาจของ วุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
6. เพิ่มช่องทางและกลไกการติดตามความก้าวหน้าของการ ดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชน และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับ ประชาชนได้รับรู้และเข้าใจการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม	5.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 27 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการดำเนินการ มีโอกาส เป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีความมัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและ งานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ศึกษา สํารวจ ความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของ	4.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
คณะกรรมการธิการ และสมาชิกวุฒิสภา เพื่อนำผลมาวิเคราะห์แก้ไข ปัญหา กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการทำงานสนับสนุนงานทางวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา			
2.ผลักดันให้มีนักกฎหมายและนักวิชาการนิติบัญญัติเพื่อสร้าง ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ และจัดตั้งเป็นกลุ่มงานรองรับเพื่อมุ่งเป้าให้ ทำงานทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
3.ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภากับสถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกว.) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้ง สถาบันจากวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวางแผนกำหนด แนวทางและรูปแบบการพัฒนาทางวิชาการ อาทิ เชื่อมโยงฐานข้อมูล งานวิชาการและงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก และเชื่อมโยง ฐานข้อมูลทางกฎหมายของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้ สนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการธิการ รวมทั้งการประชุมของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	เหมาะสม
4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อวิจัยและพัฒนาในประเด็นสำคัญ เร่งด่วนของวุฒิสภา (Quick Research) เพื่อใช้ประโยชน์ใน การศึกษาพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการธิการและ วุฒิสภา รวมทั้งส่งเสริมขยายผลการใช้ประโยชน์งานวิจัยไปยังภาค ประชาชน สังคม ชุมชน	5.00	0.00	เหมาะสม
5.ปรับปรุงระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา (E- library) ให้เป็นฐานข้อมูลกลางในการสืบค้น และเป็น คลังข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายของสำนักงาน และมีการเพิ่มช่อง ทางการเข้าถึงผ่านทางแอปพลิเคชัน เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและนำ ข้อมูลไปใช้ประโยชน์	5.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 28 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการดำเนินการ มีโอกาส

เป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความเหมาะสม
<b>เป้าประสงค์ที่ 2.2</b> การพัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงาน สนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 5</b> พัฒนากลไก รูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของ วุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างกลไกและรูปแบบการขับเคลื่อนการ ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ระหว่างสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกระบวนการทำงาน และรายงานการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศเสนอ ความเห็นต่อรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ	4.00	0.00	เหมาะสม
2. พัฒนาความร่วมมือของหน่วยงานภายในด้านวิชาการของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีคณะทำงานวางแผนผลักดันการ จัดทำเอกสารและบทวิเคราะห์ทางวิชาการสนับสนุนการดำเนินงาน คณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูป ประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ และการจัดทำและ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) ให้สำเร็จลุล่วง	4.00	0.00	เหมาะสม
3. อบรมถ่ายทอดกระบวนการทำงานตามคู่มือระบบ eMENSRCR และให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติ เพื่อได้เข้าใจระบบและการ ติดตาม แผนงานของหน่วยงานภาครัฐ ในการทำหน้าที่พิจารณา โครงการของส่วนราชการภาครัฐวิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ สามารถ	5.00	1.00	เหมาะสม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความเหมาะสม
ประมวผล วิเคราะห์ ผลผลิต ผลลัพธ์ มีความคุ้มค่าเหมาะสมกับการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ			
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐที่วุฒิสภาจะต้องดำเนินการติดตาม จัดทำรายงานข้อมูลในระบบ eMENSOCR เพื่อคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศทำให้เห็นเสนอต่อวุฒิสภาไปยังรัฐบาลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ชับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ	4.00	1.00	เหมาะสม
5. เสนอแนะให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบ eMENSOCR ให้ประมวผลและรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิรูปประเทศ ในรูปแบบปฏิบัติการเดียวกัน (Single platform) และพัฒนาระบบฐานข้อมูลของคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศของวุฒิสภาให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบ eMENSOCR เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ	5.00	0.00	เหมาะสม
6. นำข้อมูลจากระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้วิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการภาครัฐได้อย่างรอบด้าน ชัดเจน สนับสนุนการกิจการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
7. จัดเวทีสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ ให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความเห็นหรือสะท้อนความต้องการต่อการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อให้วุฒิสภาได้รับข้อมูลในการรายงานผลด้านปฏิรูปประเทศและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	4.00	1.00	เหมาะสม
8. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสามัญของวุฒิสภาทุกคณะให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศและแผนลำดับรองต่าง ๆ มีทักษะทางการวิเคราะห์แผนงาน วิชาการ และเทคโนโลยีสามารถติดตาม วิเคราะห์ ประมวผลข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ นำเสนอข้อมูลและสถิติ เพื่อจัดทำรายงานสนับสนุนงานของ ตสร. ได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ที่ 5 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง	5.00	0.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2565)	5.00	0.00	เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์กร	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาเพื่อให้หน่วยงานภายในปฏิบัติการได้เหมาะสม คล่องตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาระงานคณะกรรมการที่มีมาก ควรปรับเพิ่มจำนวนบุคลากร ด้วยวิธีการจ้างเหมา (outsource) และเกลี่ยอัตรากำลังให้เอื้อต่อการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และอนุกรรมการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ เร่งรัด การปฏิรูปประเทศ ในทุกคณะกรรมการ	5.00	0.00	เหมาะสม
2. ปรับปรุงสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ โดยมีการทบทวน ปรับปรุงพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละสายงานในปัจจุบัน	5.00	0.00	เหมาะสม
3. สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรให้ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
4. ผลักดันการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) และการกำหนดแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในเทคนิคต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน การติดตามผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพในอนาคต	5.00	0.00	เหมาะสม
5. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับการทำงานของบุคลากรในทุกสายงาน เพื่อให้บุคลากรได้เติบโตตามเป้าหมายของตนสอดคล้องกับองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรได้ก้าวหน้าตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) รวมทั้งให้บุคลากรมีการเข้าสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่กำหนดไว้	4.00	0.00	เหมาะสม
6. พัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้ายบุคลากรทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกำหนดหลักเกณฑ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของสายงานมีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และผลักดันให้มีการสรรหาคัดเลือก โยกย้ายบุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งในตำแหน่งที่ว่างเพื่อขับเคลื่อนงานได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00	เหมาะสม
7. สนับสนุนการสร้างความหลากหลายของบุคลากร (Work Diversification) ในการทำงานร่วมกันเพื่อได้ความคิดและมุมมองที่แตกต่าง ร่วมมือสร้างสรรค์งานและบริการที่ดี (Creativity Collaboration)	5.00	0.00	เหมาะสม
8. พัฒนาระบบและเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงานยึดเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์องค์กรที่สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใсыิ่งขึ้น	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 30 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDRF รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>เป้าประสงค์ที่ 3.2</b> การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูง และส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความรู้คู่คุณธรรมที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. วางแผนและวิเคราะห์ ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ของบุคลากรกับสมรรถนะ เพื่อพัฒนาศักยภาพได้อย่างเหมาะสม	4.00	0.00	เหมาะสม
2. วิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาศักยภาพ และลำดับความสำคัญของหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพอย่างคุ้มค่า พัฒนาศักยภาพการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	เหมาะสม
3. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ กฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายมหาชน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงาน	5.00	1.00	เหมาะสม
4. สร้างเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านภาษาอังกฤษ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการ และงานวิจัยให้กับบุคลากรสายวิชาการ เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการงานวิจัย โดยสามารถนำเสนอข้อมูลในรูปแบบใหม่ ๆ เข้าใจได้ง่าย อาทิ อินโฟกราฟิกส์ เทคนิคการสร้างภาพนามธรรม (Visualization) และ หน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูล (Dashboard) เพื่อสนับสนุนงานให้กับคณะกรรมการและสมาชิกวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
5. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาศักยภาพและมีการวัดผลความคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น	5.00	1.00	เหมาะสม
6. ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และมีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เป็นตามประมวลจริยธรรมและเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 31 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานที่รับมอบหมาย ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม และพร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน	4.00	0.00	เหมาะสม
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดเทคนิคหรือรูปแบบการทำงานที่ดี เพื่อปรับทัศนคติ ความคิด (Mind set) ในการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุก (Proactive) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงกับบริบทใหม่ และการทำงานเพื่อส่วนรวมและประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมรับผิดชอบร่วมกัน มอบอำนาจตัดสินใจแก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือกับภายนอกและภายในองค์กร สร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เป็นทีม สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	5.00	1.00	เหมาะสม
4. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ เช่น การสอนงาน การประสานงาน สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีนวัตกรรมสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
5. จัดทำสื่อถ่ายทอดวิธีคิด วิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ย่งยากซับซ้อน ในรูปแบบดิจิทัล อาทิ การ์ตูน คลิปสั้น เป็นสื่อการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในคดีวิเคราะห์แก้ไขปัญหา	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ พื้นที่ วัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน มีความทันสมัย สะดวก สะอาด ปลอดภัย เพียงพอต่อการทำงานเมื่อย้ายไปยังรัฐสภาแห่งใหม่	4.00	0.00	เหมาะสม
2. ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้มีการพบปะเสวนาสื่อสารพูดคุย แลกเปลี่ยนรับฟังความเห็นระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ สร้างความเข้าใจกันและเอื้ออาทร อันเป็นการเสริม สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	5.00	0.00	เหมาะสม
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน รักษาสมดุลในการทำงานและการ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข (Work Life Balance) โดยส่งเสริมให้มี บรรยากาศในการทำงานที่สร้างการเรียนรู้ในงานและส่งเสริมทักษะ การใช้ชีวิตที่สมบูรณ์	5.00	1.00	เหมาะสม
4. สำรวจเป้าหมายการทำงานและเป้าหมายชีวิตของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแบบการทำงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนา วางแผน สายอาชีพ รวมทั้งจัดสวัสดิการให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น	4.00	0.00	เหมาะสม
5. จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดตรงตามความ ต้องการของบุคลากร อาทิ สถานออกกำลังกาย การเรียนวิชาชีพ เสริมเพิ่มรายได้ ตามความสามารถที่สำนักงานจัดให้	4.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
6. ศึกษาวิจัยสร้างตัวบ่งชี้การมีความผูกพันองค์กร เพื่อพัฒนาและเสริมสร้าง รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงอยู่กับองค์กร	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 33 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>เป้าประสงค์ที่ 4.1</b> พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร มีการถอดบทเรียน การแก้ไขปัญหาจากภาคปฏิบัติที่เกิดขึ้น ที่เป็นแบบอย่างการทำงานที่ดี เพื่อให้สำนักงานนำมาเป็นองค์ความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	5.00	1.00	เหมาะสม
2. มีนโยบายส่งเสริม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เปิดโอกาส สร้างพื้นที่ใจให้กับบุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม คิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อลงมือทำ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงการทำงาน สร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
3. ทบทวนและผลักดันให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และมีการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบในการจัดการความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการมีชุมชนนักปฏิบัติจากบุคลากรสำนักต่าง ๆ ร่วมคิด แก้ไข ปัญหา สร้างนวัตกรรมร่วมกันของสำนักงาน เช่น คณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียนของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	5.00	1.00	เหมาะสม
4. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน นำเทคนิคกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อผลักดันสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พัฒนาระบบการทำงาน และการให้บริการงาน เพื่อให้ที่ยอมรับกับผู้ใช้ส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และเกิดประโยชน์กับประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
5. จัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานรัฐสภา เป็นฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกที่เป็นสถาบันทางวิชาการและงานวิจัย พัฒนาการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์(E-learning) เช่น สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสถาบันการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตลอดเวลา และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กร	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 4.2 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital parliament) เพื่อยกระดับความสามารถด้าน	5.00	0.00	เหมาะสม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
เทคโนโลยีสารสนเทศโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูล สารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์กรดิจิทัล			
กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับ ทุกส่วนขององค์การ (Digital Transformation) เปลี่ยนแปลงสู่องค์กร ดิจิทัล ในแผนพัฒนารัฐสภาดิจิทัล “Digital Parliament ระยะ 5 ปี ” เชื่อมโยงกับรัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศในองค์การให้ ตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนได้ อย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.00	เหมาะสม
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐสภา ตามแผน “Digital Parliament รองรับอุปกรณ์ความทันสมัย (SMART Device) ในระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things : IoT) อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	เหมาะสม
3. จัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยรองรับนโยบายการบริหารสำนักงานสู่ การเป็นรัฐสภาดิจิทัล เช่น นโยบายการลดการใช้กระดาษ ห้องประชุม อัจฉริยะ (Smart Meeting) เป็นต้น	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างความมั่นคงปลอดภัยของ ข้อมูล มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการสร้างความปลอดภัยของข้อมูล และระบบสารสนเทศขององค์การ สามารถทำงานตอบสนองกับความต้องการ รองรับภาวะวิกฤติ ป้องกันการโจมตีในระบบไซเบอร์รักษาข้อมูลของ สำนักงาน วุฒิสภา ผู้มีส่วนได้เสียและข้อมูลของภาคประชาชนเป็นอย่างมี ประสิทธิภาพ	5.00	0.00	เหมาะสม
5. สร้างความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกลางหน่วยงานภาครัฐของประเทศ เพื่อใช้ ประโยชน์ในการบริหารองค์การ และติดตามผลการดำเนินงานภาครัฐ	5.00	0.00	เหมาะสม
6. สร้างความร่วมมือจากองค์การภายนอกทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรของสำนักงานให้ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยียุคดิจิทัล ปรับความคิด (Mind set) ทักษะของบุคลากรให้ พร้อมพัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Learn) การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา ละทิ้งสิ่งที่เคยเรียนรู้มา (Unlearn) พร้อมเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Relearn) ให้ มีความรู้ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ได้ เช่น สร้างแอปพลิเคชัน (Application) ได้	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
เพื่อให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้ เป็นต้น			

จากตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการจัดการข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. เชื่อมโยงฐานข้อมูลกลางของรัฐบาลและบูรณาการข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้ฐานข้อมูลที่เปิดเผยของภาครัฐ (Open Government Data) สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการธิการ และวุฒิสภา รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
2. เร่งรัดการนำระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ของภาครัฐ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ อาทิ วิเคราะห์ ติดตาม ประมวลผลด้านงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักงานงบประมาณรัฐสภา และการปฏิบัติภารกิจของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
3. จัดทำข้อมูลและจัดประเภทข้อมูลที่พิจารณานำเข้าข้อมูลในระบบเชื่อมโยงเครือข่ายและการจับเก็บข้อมูลด้วยระบบคลาวด์ คอมพิวติ้ง (Cloud Computing , Open Data) เพื่อสนับสนุนการทำงานการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในระบบดิจิทัล	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
4. ปรับปรุงระบบสารสนเทศและพัฒนาฐานข้อมูลของสำนักงานเพื่อสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การสำหรับผู้บริหาร	5.00	0.00	เหมาะสม
5. ผลักดันให้สำนักงานจัดทำระบบฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยให้จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของ Text File เป็นประโยชน์ต่อการจัดเก็บ สืบค้น ศึกษา วิจัย และเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับภายในและสามารถบูรณาการระบบฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างเป็นเอกภาพ เพื่อบุคลากร สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง	5.00	0.00	เหมาะสม
6. สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ (AI) Machine Learning Deep Learning อาทิ นำโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) มาช่วยเก็บข้อมูล วิเคราะห์ประมวลผลผลกฎหมาย งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของวุฒิสภา รวมทั้งขยายผลการดำเนินการสู่การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยนำระบบรองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานใหม่ประสิทธิภาพ และทบทวนการรวมหรือลดระบบที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 36 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ 5 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ	5.00	0.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์ ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความรู้และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนใน	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่าย ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการ ปกครองระบอบประชาธิปไตยและให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบาย ต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติ บัญญัติของประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข			
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1.ส่งเสริมช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มีความหลากหลาย จากสื่อหลัก อาทิ วิทยุ โทรทัศน์รัฐสภา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อโซเชียลมีเดีย อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบเอกสาร แผ่นพับ วารสารของสำนักงาน	4.00	0.00	เหมาะสม
2.ปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาข้อมูลด้านการเผยแพร่ เพื่อสื่อสารผ่าน ช่องทางเว็บไซต์ เฟซบุ๊กและแอปพลิเคชันมือถือ (Mobile Application) ผ่าน Smart Phone และ Tablet ในระบบ Android , IOS ฯลฯ จูงใจเยาวชน คนรุ่นใหม่ ให้เข้าถึงข้อมูลมากขึ้น	5.00	0.00	เหมาะสม
3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายของสำนักงานและสถาบัน พระปกเกล้าในการจัดทำแผนการเผยแพร่ความรู้ด้านการเมืองการ ปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาค ประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายเยาวชน จากโครงการการ เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบรัฐสภาและการเมืองการปกครองใน ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของ สำนักงาน ในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างบุคคล เพื่อสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง สถาบันการเมือง และการปกครอง ระบอบประชาธิปไตย	5.00	0.00	เหมาะสม
5. ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ระดับอุดมศึกษา โดยจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่าย สร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
6. ดำเนินการสำรวจปัญหาอุปสรรคการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และ ความต้องการในการพัฒนาเครือข่ายร่วมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อ ปรับปรุงสื่อและจัดทำรูปแบบการสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ตรง กับความต้องการของประชาชนมากที่สุด	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาสัมพันธ์และการมี ส่วนร่วมทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. สนับสนุนให้มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเมืองการปกครองเป็น วิทยากร บรรยายถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พลเมือง รัฐบาล สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแก่เยาวชน ผู้นำ ชุมชนท้องถิ่น	4.00	0.00	เหมาะสม
2. ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่มา บูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ ประชาสัมพันธ์ เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ เป็น แหล่งเรียนรู้เสริมสร้างประชาสัมพันธ์ในชุมชน	4.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมให้เครือข่ายสถาบันการศึกษาได้มาศึกษาเรียนรู้การทำ หน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ ณ รัฐสภา เพื่อเข้าใจการทำงานของ วุฒิสภาและเป็นแรงจูงใจเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง	4.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และมีการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ ICT เพื่อการติดต่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การมีส่วนร่วมทางการเมืองระหว่างเครือข่าย	5.00	0.00	เหมาะสม
5. ส่งเสริมให้สมาชิกวุฒิสภา บุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เยาวชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคมได้มีโอกาส พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการ เรียนรู้สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.00	เหมาะสม
6. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการขยาย ผลการเรียนรู้ เพื่อนำผลมาปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดความรู้ของ เครือข่าย พัฒนาการดำเนินงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การ ติดตามสังเกตความก้าวหน้าสัมพันธภาพของเครือข่ายในโครงการ เสริมสร้างความพร้อมแก่ท้องถิ่น หลักสูตร กระบวนการเสริมสร้าง ผู้นำนักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมทางเฟซบุ๊ก ซึ่งสามารถนำความ คิดเห็นต่าง ๆ ของผู้นำท้องถิ่นมาปรับปรุงกระบวนการ เรียนรู้ของโครงการต่อไป	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 38 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และ ให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
แนวทางการดำเนินการ			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
1.เสริมสร้างโอกาสให้ประชาชน ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน องค์กร ภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันการศึกษา อาสาสมัครต่าง ๆ เข้ามาร่วม คิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมภูมิใจ ในการจัดการเครือข่ายเพื่อปลูก จิตสำนึกสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองกับวุฒิสภา	4.00	1.00	เหมาะสม
2. ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนเข้ามามีส่วนแสดง ความคิดเห็นทางการเมืองมากขึ้นในหลายรูปแบบ อาทิ การให้ ทุนการศึกษากับเยาวชน การให้เข้ามาเยี่ยมชมศึกษาดูงานของรัฐสภา ประกาศเกียรติคุณให้กับเครือข่ายในการร่วมทำกิจกรรมทางการเมือง ร่วมกับวุฒิสภา	4.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมการเผยแพร่บทบาทหน้าที่ของวุฒิสภารวมทั้งบทบาทการมี ส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชนให้ทุกภาคส่วน อาทิ ผู้นำ ชุมชนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาครัฐ สถาบันการศึกษา ปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและจำเป็น ของการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเชิงสังคม อัน เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายนิติบัญญัติ	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องได้วางแผนและจัดทำโครงการระดับพื้นที่ เปิดโอกาสให้ร่วม เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และทางออกเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็น นโยบายหรือการแก้ไขกฎหมาย (To involve) สร้างการเรียนรู้ ความ เข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน	5.00	0.00	เหมาะสม
5. สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Lab) โดยพัฒนารูปแบบการรับ ฟังความคิดเห็นของประชาชนในโครงการวุฒิสภาพบประชาชน หรือ การลงพื้นที่ศึกษาดูงานของคณะกรรมการ ด้วยเทคนิคการคิด ออกแบบเชิงสร้างสรรค์ (Design Thinking) เพื่อให้ประชาชนได้มี โอกาสเข้าร่วมระดมความคิดเห็นสะท้อนมุมมองต่าง ๆ ในลักษณะการ ทำกระบะทราย (Sandbox) กำหนดทิศทาง และเสนอแนะแนวทางการ แก้ไขปัญหาเชิงนโยบายจากภาคประชาชนสู่รัฐอย่างเป็นรูปธรรม	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
6. ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษาและประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศ เข้ามามีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นต่อร่างพระราชบัญญัติ และการติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายจากภาคประชาชน และการ ประเมินผลกระทบของกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment : RIA) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่าย บริหารในการปรับปรุงกฎหมายต่อไป	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมี ค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

จากการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 พร้อมข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงตามคำแนะนำ และปรับรูปแบบประโยคให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีรายละเอียดตามตารางที่ 40 ดังนี้ ตาราง 40 ตารางเปรียบเทียบแบบสอบถามเดิม (รอบที่ 2) และแบบสอบถามใหม่ (รอบที่ 3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
<b>วิสัยทัศน์</b>	
“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขับเคลื่อนสู่องค์การสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขกับประชาชน”	“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน”
<b>พันธกิจ</b>	
1. เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน	สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน
2. เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560	



แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง	

**ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ**

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา	
<b>เป้าประสงค์ที่ 1.1</b> การส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลัก ธรรมมาภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์การให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน	
<b>กลยุทธ์ที่1</b> ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	
2. พัฒนาวิธีการดำเนินงาน และยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ นำไปสู่วัฒนธรรมองค์การสุจริต โปร่งใส	
3. การจัดกิจกรรมการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม สร้างความเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานเป็นที่ประจักษ์ขององค์การ และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิติบัญญัติ	3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัตินำไปสู่องค์การโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นต่อสังคม
4. เพิ่มช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เสริมสร้างความไว้วางใจและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาและเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาสำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้	4. เปิดโอกาสและเพิ่มช่องทางให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ แสดงความคิดเห็น ร้องเรียน เสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยอมรับไว้วางใจกัน
5. ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ และเพิ่มช่องทางให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าถึงข้อมูล เพื่อ	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้มีความสุจริต โปร่งใส เป็นองค์กรที่ ประชาชนไว้วางใจ	
6. เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารให้กับ ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร เพื่อเข้าใจปรับวิธีคิด (Mind set) และ สร้างความตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของแต่ละสำนัก ใน การร่วมมือ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงรุกในการ ทำงานให้กับทุกคนในองค์กร	6.ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและถ่ายทอด แผนกลยุทธ์ของสำนักงานให้แก่บุคลากร ทุกระดับได้เข้าใจในทิศทางและตระหนัก ถึงความสำคัญของทุกคนที่มีผลต่อการ สร้างผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของ สำนักงาน ซึ่งเป็นการสร้างความเป็น เจ้าของร่วมในการทำงานให้กับองค์กร สร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก
7. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ โดยควร กำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงาน (Core Organization Competency) ให้มีความชัดเจน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ ทิศทางการบริหารของวุฒิสภา โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้า มาร่วมวางแผน พัฒนา จัดทำกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนที่ทำ ทนาย สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นไปตามความ ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน	
8. พัฒนารูปแบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินความก้าวหน้าและ ความสำเร็จของกลยุทธ์ แผนงาน โครงการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่าและสอดคล้องกับงบประมาณ โดยมีการรายงานผลการประเมิน เพื่อปรับปรุงแผนและกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	8.พัฒนาการจัดทำแผนงานโครงการและ รูปแบบการติดตาม ประเมิน ผล ความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลยุทธ์ โดยนำหลักการวิเคราะห์ความคุ้มค่ามาใช้ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า การใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากร มี ความยืดหยุ่นในการบริหารและสอดคล้อง กับงบประมาณและการเปลี่ยนแปลง
9. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้ง ระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุที่ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามตรวจสอบและ ประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และภายนอก องค์กรโดยมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มี สมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา	
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการ ยอมรับจากวุฒิสภาและประชาชน	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
<p>1. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ผ่านทางสื่อหลัก อาทิ โทรศัพท์ วิทยุ สื่อออนไลน์ และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าถึง เข้าใจและไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันการณ์ ผ่านทางสื่อหลายช่องทางได้แก่ สื่อหลัก อาทิ โทรศัพท์ วิทยุ สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ เฟซบุ๊ก ยูทูป ทวิตเตอร์และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ จัดทำเป็นภาคภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</p>
<p>2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล สื่อมวลชน หรือมีการแต่งตั้งโฆษกของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อรายงานสถานการณ์และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสาธารณชน เมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อมูลที่สร้างความสับสนเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยใช้ภาษาสื่อสารกับสื่อมวลชนอย่างสร้างสรรค์ เข้าใจง่ายและเป็นกันเอง</p>	<p>2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการสื่อสารประสานงานกับ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล สื่อมวลชน หรือมีการแต่งตั้งโฆษกของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อทำหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานของวุฒิสภา และรายงานสถานการณ์ข่าวสารที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือให้กับประชาชน อันเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์การทำงานที่ดีขององค์กร</p>
<p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพัฒนาเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และศึกษารูปแบบ เทคนิคการทำสื่อที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในยุคดิจิทัล</p>	
<p>4. พัฒนาแอปพลิเคชันที่รวบรวมองค์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป รวมถึง เป็นช่องทางให้กับเครือข่ายภาคประชาชนในการแจ้งข้อมูล ข้อร้องเรียนในการดำเนินการของภาครัฐ หรือความเดือดร้อนของประชาชน</p>	
<p>5. สสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลสำรวจไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับประชาชน</p>	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา	
เป้าประสงค์ 1.2 การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ เสริมสร้างมาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยธุรกิจสังกัดรัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน	
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1.พัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และยึดหลักการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพงานตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา	
2. ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมาย และวางกระบวนการทำงานให้ทำงานร่วมกันจากต้นทางไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง หรือส่งมอบการบริการ	
3. ส่งเสริมการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรองรับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	
4. วางแผน วิเคราะห์ พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยง และผลักดันให้สำนักต่าง ๆ มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เพื่อลดปัญหาและป้องกันความผิดพลาดของแผนการปฏิบัติงานและการเงินของสำนักงานอย่างเป็นระบบ	
5. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการถ่วงดุลของกฎหมายให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้มาตรฐานสากล	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> ยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา	
กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาเทียบเคียงหลักเกณฑ์มาตรฐาน	1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
<p>กระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจการในสังกัดรัฐสภาไทยกับต่างประเทศ (Benchmarking) และศึกษาถอดบทเรียนวิธีการทำงาน อาทิ ด้านการประชุม ด้านวิชาการและธุรการ เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทยมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)</p>	<p>(Best practice) โดยมีการเทียบเคียงหลักเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจการในสังกัดรัฐสภาไทยกับต่างประเทศ (Benchmarking) และศึกษาถอดบทเรียนวิธีการทำงาน อาทิ ด้านการประชุม ด้านวิชาการและธุรการ เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา</p>
<p>2. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร จากความร่วมมือกับหน่วยธุรกิจการของรัฐสภาในต่างประเทศ และเวทีความร่วมมือระหว่างประเทศ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ อาทิ การพัฒนากฎหมายในประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์ในการสร้างศักยภาพขององค์กรและวงงานรัฐสภา</p>	
<p>3. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดโครงการความร่วมมือแลกเปลี่ยนบุคลากรของสำนักงานกับหน่วยธุรกิจการรัฐสภาต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรให้มีความสามารถทำงานและนำองค์การไปสู่สมรรถนะสูง</p>	
<p>4. พัฒนาความร่วมมือกับรัฐสภาต่างประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการและวิธีการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรม ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ยกกระดับสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</p>	
<p>5. จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐภาคเอกชน นักวิชาการ และภาคประชาชน และตัวแทนขององค์กรระหว่างประเทศ อาทิ สมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียกับหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ (Feedback) และนำความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและนำความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ</p>	<p>5. พัฒนาความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และภาคประชาชน รวมทั้งตัวแทนขององค์กรระหว่างประเทศ อาทิ สมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) เพื่อปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจการของรัฐสภาให้มีความสามารถในการสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ (Feedback) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ</p>	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 2.1</b> การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และงานวิจัย จากการสร้างความเป็นมืออาชีพและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ</p>	
<p><b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว</p>	
<p><b>แนวทางการดำเนินการ</b></p>	
<p>1. ผลักดันนโยบายลดปริมาณกระดาษ (Paperless) สู่การเป็นองค์การสีเขียว และกำหนดให้มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือเครื่องสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เปิดเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษในการประชุมทุกระดับ</p>	
<p>2. พัฒนาระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ให้มีการดำเนินการในรูปแบบดิจิทัล จัดส่งเอกสารระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการพิจารณาต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และออกแบบห้องประชุมเชื่อมโยงกับ Smart Device และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things :IoT) รวมทั้งประมวลผลคะแนนในห้องประชุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย</p>	
<p>3. พัฒนาระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มีศักยภาพสูงเพียงพอต่อการทดแทนการประชุมรูปแบบห้องประชุมในภาวะเกิดโรคระบาดหรือภัยพิบัติเพื่อสามารถจัดประชุมรองรับการทำงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ (เพิ่มเติมจากEDFR การสัมภาษณ์รอบ1)</p>	
<p>4. สนับสนุนการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประชุมของวุฒิสภาและการกลั่นกรองกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ</p>	
<p>5. ปรับปรุงระบบการประชุมและการรายงานการประชุมให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมแปลงเสียงเป็นตัวอักษรเข้ามาใช้ประโยชน์ในจัดทำรายงานการประชุมมากขึ้น</p>	<p>5.ปรับปรุงระบบการประชุมและการรายงานการประชุมให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น โปรแกรมแปลงเสียงเป็นตัวอักษรเข้ามาใช้ประโยชน์ในจัดทำรายงานการประชุม</p>

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
	แทนตัวเลขมากขึ้น
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการการ เพื่อสร้างความโปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. พัฒนาระบบการกรกรกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร และรูปแบบการเปิดเผยข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร และรัฐธรรมนูญ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อาทิ รายงานการประชุมของวุฒิสภา รายงานการประชุมของคณะกรรมการการได้	
2. พัฒนาระบบฐานข้อมูล ที่สามารถสืบค้นประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ เพื่อให้สมาชิก ผู้สนใจ หรือภาคประชาชน และเข้าถึงได้ง่ายเพื่อให้สะดวกต่อผู้ใช้งาน	2.พัฒนาฐานข้อมูลระบบการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ เพื่อให้สมาชิกวุฒิสภา หรือประชาชนผู้สนใจสามารถสืบค้นเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภาแต่ละฉบับให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นระบบ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้วุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนสามารถเข้าถึง ค้นหา Download ได้ง่าย ในหลายรูปแบบ อาทิ Word (.docx), PDF และ HTML เพื่อติดตามการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการสร้างความโปร่งใสของข้อมูล และการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน	
4. สร้างระบบการติดตามพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน โดยมีระบบการแจ้งเตือนสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนที่สนใจเฉพาะรายบุคคล ให้สามารถติดตามร่างพระราชบัญญัติที่นำเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น	
5. เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ และที่ผ่านความเห็นชอบของวุฒิสภาแล้ว ผ่านช่องทางดิจิทัล อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ยูทูป และเปิดเผยความคิดเห็นเหล่านั้นต่อสาธารณชน โดยนำข้อมูลมาเป็นคลังความรู้ด้านกฎหมายที่สำคัญให้กับวุฒิสภา	
6. รายงานผลการดำเนินงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการศึกษาทำงานของคณะกรรมการการ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบและสามารถ	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
ติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการได้	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาเทคโนโลยีในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> เสริมสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. พัฒนาวิธีการและรูปแบบการเสนอกระทู้ถาม ยุติติทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอผ่านทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิกวุฒิสภาสามารถใช้งานได้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และจัดทำฐานข้อมูลการกระทู้ถาม ยุติติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประมวลผลการทำงานรัฐบาล	
2. บูรณาการฐานข้อมูลงานด้านนิติบัญญัติ ได้แก่ ฐานข้อมูลร่างพระราชบัญญัติ ฐานข้อมูลการกระทู้ถามและการพิจารณาญัตติ และการให้ความเห็นชอบ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนดรวมทั้งข้อมูลการอภิปรายทั่วไปของวุฒิสภา เพื่อสืบค้น วิเคราะห์ประมวลผล ติดตามการดำเนินการของรัฐบาลและของรัฐสภาได้อย่างเป็นเอกภาพ	
3. พัฒนาแอปพลิเคชันของสมาชิกวุฒิสภาเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) ด้านการประชุม ด้านวิชาการ งานบริการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) สำหรับตอบข้อซักถามให้สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการประชุม เพื่อปฏิบัติการกิจการตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงาน ตอบข้อสงสัยต่อทำงานของวุฒิสภา ในงานด้านนิติบัญญัติ เช่น ร่างพระราชบัญญัติ กระทู้ถาม ยุติติ และการให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด เป็นต้น	3. พัฒนาแพลตฟอร์ม (Platform) ในการให้บริการข้อมูลแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) เช่น งานด้านการประชุม ด้านวิชาการ งานบริการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) สำหรับตอบข้อซักถามให้สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการประชุม เพื่อปฏิบัติการกิจการตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ศักยภาพของสมาชิกวุฒิสภา จากการสังเกตพฤติกรรมความสนใจ ศึกษาทางวิชาการและกฎหมาย รวมทั้งสอบถามความต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสำนักงานสามารถจะตอบสนองงานวิชาการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ	
5. พัฒนาระบบการประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกวุฒิสภา และผู้เกี่ยวข้องต่อการให้บริการต่าง ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้รับความไว้วางใจ สามารถสร้างความผูกพันในระยะยาว ตอบสนองต่อหน้าที่และอำนาจของ	



แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
วุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
6. เพิ่มช่องทางและกลไกการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชน ได้รับรู้และเข้าใจการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาเทคโนโลยีการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	
<b>กลยุทธ์ที่ 4</b> พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. ศึกษา สำรวจ ความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของคณะกรรมการ และสมาชิกวุฒิสภา เพื่อนำผลมาวิเคราะห์แก้ไข ปัญหา กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการทำงานสนับสนุนงานทางวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	
2. ผลักดันให้มีนักกฎหมายและนักวิชาการนิติบัญญัติเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ และจัดตั้งเป็นกลุ่มงานรองรับเพื่อมุ่งเป้าให้ทำงานทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ	
3. ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับสถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้งสถาบันจากวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวางแผนกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนางานวิชาการ อาทิ เชื่อมโยงฐานข้อมูลงานวิชาการและงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก และ เชื่อมโยงฐานข้อมูลทางกฎหมายของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการ รวมทั้งการประชุมของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อวิจัยและพัฒนาในประเด็นสำคัญเร่งด่วนของวุฒิสภา (Quick Research) เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการและวุฒิสภา รวมทั้งส่งเสริมขยายผลการใช้ประโยชน์งานวิจัยไปยังภาคประชาชน สังคม ชุมชน	
5. ปรับปรุงระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (E- library) ให้เป็นฐานข้อมูลกลางในการสืบค้น และเป็นคลังข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายของสำนักงาน และมีการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านทางแอปพลิเคชัน เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและนำ	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
ข้อมูลไปใช้ประโยชน์	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	
<b>เป้าประสงค์ที่ 2.2</b> การพัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	
<b>กลยุทธ์ที่ 5</b> พัฒนากลไก รูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างกลไกและรูปแบบการขับเคลื่อนการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกระบวนการทำงานและรายงานการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศเสนอความเห็นต่อรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ	
2. พัฒนาความร่วมมือของหน่วยงานภายในด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีคณะทำงานวางแผนผลักดันการจัดทำเอกสารและบทวิเคราะห์ทางวิชาการสนับสนุนการดำเนินงานคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูปประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) ให้สำเร็จลุล่วง	
3. อบรมถ่ายทอดกระบวนการทำงานตามคู่มือระบบ eMENSOCR และให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติ เพื่อได้เข้าใจระบบและการติดตาม แผนงานของหน่วยงานภาครัฐ ในการทำหน้าที่พิจารณาโครงการของส่วนราชการภาครัฐวิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ สามารถประมวลผล วิเคราะห์ ผลผลิต ผลลัพธ์ มีความคุ้มค่าเหมาะสมกับการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐที่วุฒิสภาจะต้องดำเนินการติดตาม จัดทำรายงานข้อมูลในระบบ eMENSOCR เพื่อคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศทำความเห็นเสนอต่อวุฒิสภาไปยังรัฐบาลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
5. เสนอแนะให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบ eMENSCR ให้ประมวลผลและรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิรูปประเทศ ในรูปแบบปฏิบัติการเดียวกัน (Single platform) และพัฒนาระบบฐานข้อมูลของคณะกรรมการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศของวุฒิสภาให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบ eMENSCR เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจด้านการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ	
6. นำข้อมูลจากระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้วิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการภาครัฐได้อย่างรอบด้าน ชัดเจน สนับสนุนการกิจการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
7. จัดเวทีสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ ให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความเห็นหรือสะท้อนความต้องการต่อการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อให้วุฒิสภาได้รับข้อมูลในการรายงานผลด้านปฏิรูปประเทศและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	
8. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสามัญของวุฒิสภาทุกคณะให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศและแผนลำดับรองต่าง ๆ มีทักษะทางด้านการวิเคราะห์แผนงาน วิชาการ และเทคโนโลยี สามารถติดตาม วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ นำเสนอข้อมูลและสถิติ เพื่อจัดทำรายงานสนับสนุนงานของ ตสร. ได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ	ย้ายไปเป็นข้อที่ 4
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง	
<b>เป้าประสงค์ที่ 3.1</b> พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)	
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์การ	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาเพื่อให้หน่วยงานภายในปฏิบัติการกิจได้เหมาะสม คล่องตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาระงานคณะกรรมการที่มีมาก ควรปรับเพิ่มจำนวนบุคลากร ด้วยวิธีการจ้างเหมา (Outsource) และเกลี่ยอัตรากำลังให้เอื้อต่อการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และอนุ	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
<p>กรรมการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ เจริญ การปฏิรูปประเทศ ในทุก คณะกรรมการ</p>	
<p>2 .ปรับปรุงสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) และ สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) อย่างเป็น ระบบ โดยมีการทบทวน ปรับปรุงพจนานุกรมสมรรถนะของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของ บุคลากรแต่ละสายงานในปัจจุบัน</p>	
<p>3. สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ให้ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร กระบวนการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา</p>	<p>ย้ายไปอยู่ข้อ 1</p>
<p>4. ผลักดันการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งผู้ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) และการกำหนดแนว ทางการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในเทคนิคต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทำงาน การติดตามผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อเตรียมความ พร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพในอนาคต</p>	<p>4. ผลักดันการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) และการกำหนดแนว ทางการสร้างความร่วมมือระหว่าง ผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อ พัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในเทคนิค ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำงาน การติดตามผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อ เตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพในอนาคต</p>
<p>5. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาค้นให้สอดคล้องกับการทำงานของ บุคลากรในทุกสายงาน เพื่อให้บุคลากรได้เติบโตตามเป้าหมายของตน สอดคล้องกับองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรได้ก้าวหน้าตามแผน เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) รวมทั้งให้ บุคลากรมีการเข้าสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่กำหนดไว้</p>	<p>5. ศึกษาวิเคราะห์พิจารณาความ สอดคล้องของการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ของบุคลากรทุกสายงานกับ เป้าหมายขององค์กร และส่งเสริมให้มี การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) อย่าง จริงจัง เพื่อสร้างความรอบรู้ในสายงานที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรสามารถ ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ</p>
<p>6. พัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย บุคลากรทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกำหนด หลักเกณฑ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของสายงาน มี ความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และผลักดันให้มีการสรรหาคัดเลือก โยกย้ายบุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อ ขับเคลื่อนงานได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ</p>	

<p style="text-align: center;"><b>แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ</b></p>
<p>7. สนับสนุนการสร้างความหลากหลายของบุคลากร (Work Diversification) ในการทำงานร่วมกันเพื่อได้ความคิดและมุมมองที่แตกต่าง ร่วมมือสร้างสรรค์งานและบริการที่ดี</p>	
<p>8. พัฒนาระบบและเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์องค์การ ที่สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใสงยิ่งขึ้น</p>	
<p style="text-align: center;"><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</b></p>	
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 3.2</b> การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความรู้คู่คุณธรรมต่อองค์การ ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)</p>	
<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>แนวทางการดำเนินการ</b></p>	
<p>1.วางแผนและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ของบุคลากรกับสมรรถนะ เพื่อพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม</p>	
<p>2.วิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาบุคลากร และลำดับความสำคัญของหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่า พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ</p>	
<p>3. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ กฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายมหาชน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงาน</p>	
<p>4. สร้างเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านภาษาอังกฤษ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการ และงานวิจัยให้กับบุคลากรสายวิชาการ เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย โดยสามารถนำเสนอข้อมูลในรูปแบบใหม่ ๆ เข้าใจได้ง่าย อาทิ อินโฟกราฟิกส์ เทคนิคการสร้างภาพนามธรรม (Visualization) และหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูล (Dashboard) เพื่อสนับสนุนงานให้กับ คณะกรรมาธิการและสมาชิกวุฒิสภา</p>	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
5. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาบุคลากร และมีการวัดผลความคิด ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น	
6. ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และมีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เป็นตามประมวลจริยธรรมและเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานที่รับมอบหมาย ทুমเท คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนร่วม และพร้อมสร้างสรรค่นวัตกรรมในการทำงาน	
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดเทคนิคหรือรูปแบบการทำงานที่ดี เพื่อปรับทัศนคติ ความคิด (Mind set) ในการทำงาน ของบุคลากรเป็นเชิงรุก (Proactive) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงกับบริบทใหม่ และการทำงานเพื่อส่วนรวมและประชาชน	
3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นที่รับผิดชอบร่วมกัน มอบอำนาจตัดสินใจแก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือกับภายนอกและภายในองค์กร สร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เป็นทีม สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	
4. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ เช่น การสอนงาน การประสานงาน สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีนวัตกรรมสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	
5. จัดทำสื่อถ่ายทอดวิธีคิด วิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืน ซับซ้อน ในรูปแบบดิจิทัล อาทิ การ์ตูน คลิปสั้น เป็นสื่อการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในคดีวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา	5. ถอดความรู้ในการคดีวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาของผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยนำมาจัดทำเป็นสื่อถ่ายทอดวิธีคิด วิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืน ซับซ้อน ในรูปแบบดิจิทัล อาทิ คลิปสั้น การ์ตูนแอนิเมชั่น เพื่อเป็นสื่อการเรียนรู้ในองค์กรและเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรทุกคน
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</b>	
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร	

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ พื้นที่ วัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน มีความทันสมัย สะดวก สะอาด ปลอดภัย เพียงพอต่อการทำงานเมื่อย้ายไปยังรัฐสภาแห่งใหม่	
2. ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้มีการพบปะเสวนา สื่อสารพูดคุย แลกเปลี่ยนรับฟังความเห็นระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความเข้าใจกันและเอื้ออาทร อันเป็นการเสริมสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน รักษาสมดุลในการทำงานและการ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข (Work Life Balance) โดยส่งเสริมให้มี บรรยากาศในการทำงานที่สร้างการเรียนรู้ในงานและส่งเสริมทักษะ การใช้ชีวิตที่สมบูรณ์	
4. สำรวจเป้าหมายการทำงานและเป้าหมายชีวิตของบุคลากร เพื่อนำ ข้อมูลมาปรับปรุงแบบการทำงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนสาย อาชีพ รวมทั้งจัดสวัสดิการให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น	
5. จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดตรงตามความ ต้องการของบุคลากร อาทิ สถานออกกำลังกาย การเรียนวิชาชีพเสริม เพิ่มรายได้ ตามความสามารถที่สำนักงานจัดให้	
6. ศึกษาวิจัยสร้างตัวบ่งชี้การมีความผูกพันองค์กร เพื่อพัฒนาและ เสริมสร้าง รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงอยู่กับ องค์กร	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>	
<b>เป้าประสงค์ที่ 4.1</b> พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับ องค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรใน องค์กร	
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>	
1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการ ความรู้ในองค์กร มีการถอดบทเรียน การแก้ไขปัญหาจากภาคปฏิบัติ ที่เกิดขึ้น ที่เป็นแบบอย่างการทำงานที่ดี เพื่อให้สำนักงานนำมาเป็น องค์ความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	
2. มีนโยบายส่งเสริม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เปิดโอกาส สร้าง พื้นที่ ใจให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม คิด	2.ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริม กระตุ้นการ เรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

แบบสอบถามเดิมใน EDFR รอบที่ 2	แบบสอบถามใหม่ (รอบที่3) ที่มีการปรับปรุงตามคำแนะนำจาก ผู้เชี่ยวชาญ
<p>แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อลงมือทำ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงการทำงาน สร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ</p>	<p>เปิดโอกาส สร้างพื้นที่ ใจให้กับบุคลากรได้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมงาน ทำงานเป็นทีม คิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน สร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ</p>
<p>3. ทบทวนและผลักดันให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และมีการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบในการจัดการความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการมีชุมชนนักปฏิบัติจากบุคลากรสำนักต่าง ๆ ร่วมคิด แก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรมร่วมกันของสำนักงาน เช่น คณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียนของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ</p>	
<p>4. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน นำเทคนิคกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อผลักดันสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พัฒนาระบบการทำงาน และการให้บริการงาน เพื่อให้ที่ยอมรับกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และเกิดประโยชน์กับประชาชน</p>	
<p>5. จัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา เป็นฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกที่เป็นสถาบันทางวิชาการและงานวิจัย พัฒนาการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสถาบันการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตลอดเวลา และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กร</p>	

**รอบที่ 3** การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 3 นี้ เป็นการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พร้อมข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ จากรอบที่ 2 นำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) อีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใน แต่ละข้อคำถามผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้



ตาราง 41 แสดงความคิดเห็นรอบที่ 3 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของร่างการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>วิสัยทัศน์</b>			
“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน”	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>พันธกิจ</b>			
1.สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
2.เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นที่ไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560	5.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	5.00	0.00	เหมาะสม
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลยุทธ์มีโอกาสเป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม ตาราง 42 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูงเพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 1.1 การส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการ	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
บริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์การให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน			
<b>กลยุทธ์ที่1</b> ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
2. พัฒนารูปแบบการดำเนินงานและยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ นำไปสู่วัฒนธรรมองค์การสุจริต โปร่งใส	5.00	0.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัตินำไปสู่องค์การโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นต่อสังคม	4.00	1.00	เหมาะสม
4. เปิดโอกาสและเพิ่มช่องทางให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ แสดงความคิดเห็น ร้องเรียนเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยอมรับไว้วางใจกัน	5.00	1.00	เหมาะสม
5. ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ และเพิ่มช่องทางให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์การให้มีความสุจริต โปร่งใส เป็นองค์การที่ประชาชนไว้วางใจ	5.00	1.00	เหมาะสม
6. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของสำนักงานให้แก่บุคลากรทุกระดับได้เข้าใจในทิศทางและตระหนักถึงความสำคัญของทุกคนที่มีผลต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ซึ่งเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมในการทำงานให้กับองค์การ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก	5.00	1.00	เหมาะสม
7. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ โดยควรกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงาน (Core Organization Competency) ให้มีความชัดเจน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ทิศทางการบริหารของวุฒิสภา โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มาร่วมวางแผน พัฒนา จัดทำกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนที่ทำ ทนาย สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นไปตามความต้องการ ของกลุ่มเป้าหมาย ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน			
8. พัฒนาการจัดทำแผนงานโครงการและรูปแบบการติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลยุทธ์ โดยนำหลักการ วิเคราะห์ความคุ้มค่ามาใช้ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าการ ใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากร มีความยืดหยุ่นในการบริหารและ สอดคล้องกับงบประมาณและการเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	เหมาะสม
9. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้ง ระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผล จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรโดยมีการ เผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ (Accountability)	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 42 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า  
ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้  
โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile  
Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม

ตาราง 43 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์  
EDFR รอบที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการ ยอมรับจากวุฒิสภาและประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข่าวสารของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจตามหน้าที่และอำนาจของ วุฒิสภา ที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันการณ์ ผ่านทางสื่อ	4.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 2 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)		ความ เหมาะสม
หลายช่องทางได้แก่ สื่อหลัก อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ เฟซบุ๊ก ยูทูป ทวิตเตอร์และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ จัดทำเป็นภาคภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา				
2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการสื่อสารประสานงานกับ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล สื่อมวลชน หรือมีการแต่งตั้งโฆษก ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อทำหน้าที่รายงานผลการ ดำเนินงานของวุฒิสภา และรายงานสถานการณ์ข่าวสารที่ถูกต้อง นำเชื่อถือให้กับประชาชน อันเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้าง ภาพลักษณ์การทำงานที่ดีขององค์กร	4.00	1.00		เหมาะสม
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพัฒนาเพิ่ม ทักษะเกี่ยวกับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีกับหน่วยงานภายนอก และศึกษารูปแบบ เทคนิคการทำสื่อที่มี ประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในยุคดิจิทัล	4.00	1.00		เหมาะสม
4. พัฒนาแอปพลิเคชันที่รวบรวมองค์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วย สนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและให้ความรู้ แก่ประชาชนทั่วไป รวมถึงเป็นช่องทางให้กับเครือข่ายภาคประชาชนใน การแจ้งข้อมูล ข้อร้องเรียนในการดำเนินการของภาครัฐ หรือความ เดือดร้อนของประชาชน	5.00	0.00		เหมาะสม
5. สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจ ต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่ สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลสำรวจไปปรับปรุง กระบวนการทำงานและพัฒนาการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักและได้รับการ ยอมรับประชาชน	5.00	0.00		เหมาะสม

จากตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม

ตาราง 44 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.2 กลยุทธ์ที่ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความเหมาะสม
<b>เป้าประสงค์ 1.2</b> การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพเสริมสร้างมาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยธุรการสังกัดรัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และยึดหลักการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพงานตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา	5.00	1.00	เหมาะสม
2. ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมาย และวางกระบวนการทำงานให้ทำงานร่วมกันจากต้นทางไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง หรือส่งมอบการบริการ	5.00	0.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรองรับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	5.00	0.00	เหมาะสม
4. วางแผน วิเคราะห์ พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยง และผลักดันให้สำนักต่าง ๆ มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เพื่อลดปัญหาและป้องกันความผิดพลาดของแผนการปฏิบัติงานและการเงินของสำนักงานอย่างเป็นระบบ	5.00	1.00	เหมาะสม
5. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการกลั่นกรองกฎหมายให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้มาตรฐานสากล	5.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.2 กลยุทธ์ที่ 3 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้

ได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม

ตาราง 45 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 แสดงความคิดเห็นการร่างกลยุทธ์ EDFR รอบที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้าง ศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) โดยมีการ เทียบเคียงหลักเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการทำงานของหน่วยธุรการใน สังกัดรัฐสภาไทยกับต่างประเทศ (Benchmarking) และศึกษาถอด บทเรียนวิธีการทำงาน อาทิ ด้านการประชุม ด้านวิชาการและธุรการ เพื่อ เพิ่มศักยภาพการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาของประเทศไทย	5.00	0.00	เหมาะสม
2. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์การ จาก ความร่วมมือกับหน่วยธุรการของรัฐสภาในต่างประเทศ และเวทีความ ร่วมมือระหว่างประเทศ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ อาทิ การพัฒนากฎหมาย ในประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์ในการสร้างศักยภาพขององค์การ และวงงานรัฐสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
3. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดโครงการความร่วมมือ แลกเปลี่ยนบุคลากรของสำนักงานกับหน่วยธุรการรัฐสภาต่างประเทศ อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถบุคลากรให้มี ความสามารถทำงานและนำองค์การไปสู่สมรรถนะสูง	5.00	1.00	เหมาะสม
4. พัฒนาความร่วมมือกับรัฐสภาต่างประเทศ ในการส่งเสริมและ พัฒนาระบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การ โดยใช้เทคโนโลยี สร้าง นวัตกรรม ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ เพื่อสร้าง ความเข้มแข็งให้กับฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ยกกระดับสู่การเป็น องค์การสมรรถนะสูง	5.00	1.00	เหมาะสม
5. พัฒนาความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในการจัดประชุมรับฟังความเห็น คิดเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และภาค	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ 4 เป้าประสงค์และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประชาชน รวมทั้งตัวแทนขององค์การระหว่างประเทศ อาทิ สมัชชา รัฐสภาอาเซียน (AIPA) เพื่อปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วย ธุรการของรัฐสภาให้มีความสามารถในการสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติ บัญญัติ (Feedback) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น			

จากตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า  
ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.2 กลยุทธ์ที่ 4 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาส  
เป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile  
Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2  
เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงาน ด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	5.00	1.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 2.1 การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางาน กฎหมาย วิชาการ และงานวิจัย จากการสร้างความเป็นมืออาชีพและ สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็ง ของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ	5.00	1.00	เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มี ความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว	5.00	0.00	
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ผลักดันนโยบายลดปริมาณกระดาษ (Paperless) สู่การเป็นองค์การ สีเขียว และกำหนดให้มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือ เครื่องสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เปิดเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แทน กระดาษในการประชุมทุกระดับ	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
2. พัฒนาระบบการประชุมให้มีการดำเนินการในรูปแบบดิจิทัล เช่น จัดส่งเอกสารระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการพิจารณาต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และออกแบบห้องประชุมเชื่อมโยงกับ Smart Device และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things : IoT) รวมทั้งประมวลผลคะแนนในห้องประชุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย	5.00	1.00	เหมาะสม
3. พัฒนาระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มีศักยภาพสูงเพียงพอต่อการทดแทนการประชุมรูปแบบห้องประชุมในภาวะเกิดโรคระบาดหรือภัยพิบัติเพื่อสามารถจัดประชุมรองรับการทำงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ (เพิ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR)	5.00	0.00	เหมาะสม
4. สนับสนุนการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประชุมของวุฒิสภาและการกลั่นกรองกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ	4.00	0.00	เหมาะสม
5. ปรับปรุงระบบการประชุมและการรายงานการประชุมให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น โปรแกรมแปลงเสียงเป็นตัวอักษรเข้ามาใช้ประโยชน์ในจัดทำรายงานการประชุมแทนชวเลขมากขึ้น	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม



ตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุม พิจารณา ร่างพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการธิการ เพื่อ สร้างความโปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. พัฒนาระบบการกรงการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร และรูปแบบการ เปิดเผยข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามพระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสาร และรัฐธรรมนูญ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อาทิ รายงานการประชุมของวุฒิสภา รายงานการประชุมของ คณะกรรมการธิการได้	4.00	1.00	เหมาะสม
2. พัฒนาฐานข้อมูลระบบการประมวลข้อมูลเกี่ยวกับร่าง พระราชบัญญัติ เพื่อให้สมาชิกวุฒิสภา หรือประชาชนผู้สนใจเข้าถึงได้ ง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน	4.00	0.00	เหมาะสม
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภาแต่ละ ฉบับให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นระบบ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้วุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนสามารถเข้าถึง ค้นหา Download ได้ง่าย ในหลายรูปแบบ อาทิ Word (.docx), PDF และ HTML เพื่อติดตามการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการสร้าง ความโปร่งใสของข้อมูล และการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน	5.00	1.00	เหมาะสม
4. สร้างระบบการติดตามพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติที่สอดคล้องกับ ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน โดยมี ระบบการแจ้งเตือนสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนที่สนใจเฉพาะ รายบุคคล ให้สามารถติดตามร่างพระราชบัญญัติที่นำเข้าสู่การ พิจารณาของวุฒิสภา โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น	5.00	1.00	เหมาะสม
5. เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่าง พระราชบัญญัติ และที่ผ่านความเห็นชอบของวุฒิสภาแล้ว ผ่านช่องทาง ดิจิทัล อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ยูทูบ และเปิดเผยความคิดเห็นเหล่านั้น ต่อสาธารณชน โดยนำข้อมูลมาเป็นคลังความรู้ด้านกฎหมายที่สำคัญ	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ให้กับวุฒิสภา			
6. รายงานผลการดำเนินงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการศึกษา งานของคณะกรรมการเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบและสามารถ ติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการได้	4.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 47 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิก วุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. พัฒนาวิธีการและรูปแบบการเสนอกระทู้ถาม ยุติติทาง อิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอผ่านทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิก วุฒิสภาสามารถเข้าใช้งานโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และจัดทำ ฐานข้อมูลการกระทู้ถาม ยุติติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและ ประมวลผลการทำงานรัฐบาล	5.00	0.00	เหมาะสม
2. บูรณาการฐานข้อมูลงานด้านนิติบัญญัติ ได้แก่ ฐานข้อมูลร่าง พระราชบัญญัติ ฐานข้อมูลการกระทู้ถามและการพิจารณายุติติ และ การให้ความเห็นชอบ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด รวมทั้งข้อมูลการอภิปรายทั่วไปของวุฒิสภา เพื่อสืบค้น วิเคราะห์ ประมวลผล ติดตามการดำเนินการของรัฐบาลและของรัฐสภาได้อย่าง เป็นเอกภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
3. พัฒนาแพลตฟอร์ม (Platform) ในการให้บริการข้อมูลแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) เช่น งานด้านการประชุม ด้านวิชาการ งานบริการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) สำหรับตอบข้อซักถามให้สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการประชุม เพื่อปฏิบัติการกิจตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ศึกษาธรรมชาติของสมาชิกวุฒิสภา จากการสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ ศึกษาทางวิชาการและกฎหมาย รวมทั้งสอบถามความต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสำนักงานสามารถจะตอบสนองงานวิชาการให้แก่สมาชิกวุฒิสภาและคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00	เหมาะสม
5. พัฒนาระบบการประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกวุฒิสภา และผู้เกี่ยวข้องต่อการให้บริการต่าง ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้รับความไว้วางใจ สามารถสร้างความผูกพันในระยะยาว ตอบสนองต่อหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
6. เพิ่มช่องทางและกลไกการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชนได้รับรู้และเข้าใจการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม	5.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 3 และแนวทางดำเนินการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 49 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคือความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ศึกษา สำรวจ ความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของคณะกรรมการ และสมาชิกวุฒิสภา เพื่อนำผลมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหา กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการทำงานสนับสนุนงานทางวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	4.00	1.00	เหมาะสม
2. ผลักดันให้มีนักกฎหมายและนักวิชาการนิติบัญญัติเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ และจัดตั้งเป็นกลุ่มงานรองรับเพื่อมุ่งเป้าให้ทำงานทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้งสถาบันจากวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวางแผนกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาทางวิชาการ อาทิ เชื่อมโยงฐานข้อมูลงานวิชาการและงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก และ เชื่อมโยงฐานข้อมูลทางกฎหมายของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการ รวมทั้งการประชุมของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	เหมาะสม
4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อวิจัยและพัฒนาในประเด็นสำคัญเร่งด่วนของวุฒิสภา (Quick Research) เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการและวุฒิสภา รวมทั้งส่งเสริมขยายผลการใช้ประโยชน์งานวิจัยไปยังภาคประชาชน สังคม ชุมชน	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
5. ปรับปรุงระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (E- library) ให้เป็นฐานข้อมูลกลางในการสืบค้น และเป็นคลังข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายของสำนักงาน และมีการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านทางแอปพลิเคชัน เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	5.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 49 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.1 กลยุทธ์ 4 และแนวทางดำเนินการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 50 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทาง ดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 2.2 การพัฒนาทั่วโลก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	5.00	1.00	เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการทั่วโลก รูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างกลไกและรูปแบบการขับเคลื่อนการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกระบวนการทำงานและรายงานการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศเสนอความเห็นต่อรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ	4.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทาง ดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
2. พัฒนาความร่วมมือของหน่วยงานภายในด้านวิชาการของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาให้มีคณะทำงานวางแผนผลักดันการจัดทำเอกสาร และบทวิเคราะห์ทางวิชาการสนับสนุนการดำเนินงานคณะกรรมการ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูปประเทศ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ และการจัดทำและดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) ให้สำเร็จลุล่วง	4.00	0.00	เหมาะสม
3. อบรมถ่ายทอดกระบวนการทำงานตามคู่มือระบบ eMENSCR และ ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติ เพื่อได้เข้าใจระบบและการติดตาม แผนงานของหน่วยงานภาครัฐ ในการทำหน้าที่พิจารณาโครงการของ ส่วนราชการภาครัฐวิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ สามารถประมวลผล วิเคราะห์ ผลผลิต ผลลัพธ์ มีความคุ้มค่าเหมาะสมกับการใช้ งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสามัญ ของวุฒิสภาทุกคณะให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศและแผนลำดับรองต่าง ๆ มี ทักษะทางด้านการวิเคราะห์แผนงาน วิชาการ และเทคโนโลยี สามารถ ติดตาม วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ นำเสนอ ข้อมูลและสถิติ เพื่อจัดทำรายงานสนับสนุนงานของ ตสร. ได้อย่าง อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐที่วุฒิสภา จะต้องดำเนินการติดตาม จัดทำรายงานข้อมูลในระบบ eMENSCR เพื่อคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูป ประเทศทำความเข้าใจเสนอต่อวุฒิสภาไปยังรัฐบาลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ชับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตาม รัฐธรรมนูญ	4.00	1.00	เหมาะสม
6. เสนอแนะให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบ eMENSCR ให้ประมวลผล และรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิรูปประเทศ ในรูปแบบ ปฏิบัติการเดียวกัน (Single platform) และพัฒนาระบบฐานข้อมูล ของคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ 5 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ของวุฒิสภาให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบ eMENSQR เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจด้านการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ			
7. นำข้อมูลจากระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้วิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการภาครัฐได้อย่างรอบด้าน ชัดเจน สนับสนุนการกิจการติดตามเสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	เหมาะสม
8. จัดเวทีสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ ให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความเห็นหรือสะท้อนความต้องการต่อการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อให้วุฒิสภาได้รับข้อมูลในการรายงานผลด้านปฏิรูปประเทศและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	4.00	1.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 50 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 2.2 กลยุทธ์ที่ 5 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 51 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง	5.00	0.00	เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2565)	5.00	0.00	เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์กร	5.00	1.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยมศึกษา Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5.00	1.00	เหมาะสม
2. ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาเพื่อให้หน่วยงานภายในปฏิบัติภารกิจได้เหมาะสม คล่องตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาระงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน ควรปรับเพิ่มจำนวนบุคลากร ด้วยวิธีการจ้างเหมา (Outsource) และเกลี่ยอัตรากำลัง ให้เอื้อต่อการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และอนุกรรมการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ เร่งรัด การปฏิรูปประเทศ ในทุกคณะกรรมการ	5.00	0.00	เหมาะสม
3. ปรับปรุงสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ โดยมีการทบทวน ปรับปรุงพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละสายงานในปัจจุบัน	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ผลักดันการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) และการกำหนดแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในเทคนิคต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน การติดตามผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพในอนาคต	5.00	0.00	เหมาะสม
5. ศึกษาวิเคราะห์พิจารณาความสอดคล้องของการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ของบุคลากรทุกสายงาน กับเป้าหมายขององค์การ และส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) อย่างจริงจัง เพื่อสร้างความรอบรู้ในสายงานที่เกี่ยวข้อง และส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	4.00	0.00	เหมาะสม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
6. พัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้ายบุคลากรทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกำหนดหลักเกณฑ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของสายงาน มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และผลักดันให้มีการสรรหาคัดเลือก โยกย้ายบุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งในตำแหน่งที่ว่างเพื่อขับเคลื่อนงานได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00	เหมาะสม
7. สนับสนุนการสร้างหลากหลายของบุคลากร (Work Diversification) ในการทำงานร่วมกันเพื่อได้ความคิดและมุมมองที่แตกต่าง ร่วมมือสร้างสรรค์งานและบริการที่ดี	5.00	0.00	เหมาะสม
8. พัฒนาระบบและเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์องค์การ ที่สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใсыิ่งขึ้น	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 3.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 52 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 3.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความผูกพันต่อองค์การ ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยมศึกษา Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1.วางแผนและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ของบุคลากรกับสมรรถนะ เพื่อพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.00	0.00	เหมาะสม
2.วิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาบุคลากร และลำดับความสำคัญของหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่า พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	เหมาะสม
3. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ กฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายมหาชน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจ และวิสัยทัศน์ของสำนักงาน	5.00	1.00	เหมาะสม
4. สร้างเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านภาษาอังกฤษ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและงานวิจัยให้กับบุคลากรสายวิชาการ เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย โดยสามารถนำเสนอข้อมูลในรูปแบบใหม่ ๆ เข้าใจได้ง่าย อาทิ อินโฟกราฟิกส์ เทคนิคการสร้างภาพนามธรรม (Visualization) และหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูล (Dashboard) เพื่อสนับสนุนงานให้กับคณะกรรมการและสมาชิกวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
5. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาบุคลากรและมีการวัดผลความคิด ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น	5.00	1.00	เหมาะสม
6. ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และมีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เป็นตามประมวลจริยธรรมและเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 53 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานที่รับมอบหมาย ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และพร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน	4.00	0.00	เหมาะสม
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดเทคนิคหรือรูปแบบการทำงานที่ดี เพื่อปรับทัศนคติ ความคิด (Mind set) ในการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุก (Proactive) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงกับบริบทใหม่ และการทำงานเพื่อส่วนรวมและประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมรับผิดชอบร่วมกัน มอบอำนาจตัดสินใจแก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือกับภายนอกและภายในองค์กร สร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	5.00	1.00	เหมาะสม
4. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ เช่น การสอนงาน การประสานงาน สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีนวัตกรรมสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
5. ถอดความรู้ในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาของผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีศักยภาพโดยนำมาจัดทำเป็นสื่อถ่ายทอดวิธีคิด วิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนในรูปแบบดิจิทัล อาทิ	4.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
คลิปสั้น การ์ตูนแอนิเมชัน เพื่อเป็นสื่อการเรียนรู้ในองค์กรและเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรทุกคน			

จากตารางที่ 53 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 54 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิตเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ พื้นที่ วัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน มีความทันสมัย สะดวก สะอาดปลอดภัย เพียงพอต่อการทำงานเมื่อย้ายไปยังรัฐสภาแห่งใหม่	4.00	0.00	เหมาะสม
2. ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้มีการพบปะเสวนา สื่อสารพูดคุย แลกเปลี่ยนรับฟังความเห็นระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติปฏิบัติงาน และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความเข้าใจกันและเอื้ออาทร อันเป็นการเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	5.00	0.00	เหมาะสม
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน รักษาสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข (Work Life Balance) โดยส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่สร้างการเรียนรู้ในงานและส่งเสริมทักษะการใช้ชีวิตที่สมบูรณ์	5.00	1.00	เหมาะสม
4. สำรวจเป้าหมายการทำงานและเป้าหมายชีวิตของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาปรับรูปแบบการทำงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนสายอาชีพ รวมทั้งจัดสวัสดิการให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น	4.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
5. จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดตรงตามความต้องการของบุคลากร อาทิ สถานออกกำลังกาย การเรียนวิชาชีพเสริมเพิ่มรายได้ ตามความสามารถที่สำนักงานจัดให้	4.00	1.00	เหมาะสม
6. ศึกษาวิจัยสร้างตัวบ่งชี้การมีความผูกพันองค์กร เพื่อพัฒนาและเสริมสร้าง รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงอยู่กับองค์กร	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 4 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 55 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>เป้าประสงค์ที่ 4.1</b> พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร มีการถอดบทเรียน การแก้ไขปัญหาจากภาคปฏิบัติที่เกิดขึ้น ที่เป็นแบบอย่างการทำงานที่ดี เพื่อให้สำนักงานนำมาเป็นองค์ความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	5.00	1.00	เหมาะสม
2. ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริม กระตุ้นการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เปิดโอกาส สร้างพื้นที่ ใจให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมงาน ทำงานเป็นทีม คิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน สร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ			
3. ทบทวนและผลักดันให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และมีการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบในการจัดการความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการมีชุมชนนักปฏิบัติจากบุคลากรสำนักต่าง ๆ ร่วมคิด แก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรมร่วมกันของสำนักงาน เช่น คณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ	5.00	1.00	เหมาะสม
4. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน นำเทคนิคกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อผลักดันสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พัฒนาระบบการทำงาน และการให้บริการงาน เพื่อให้ที่ยอมรับกับผู้ใช้ส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และเกิดประโยชน์กับประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
5. จัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา เป็นฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกที่เป็นสถาบันทางวิชาการและงานวิจัย พัฒนาการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสถาบันการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตลอดเวลา และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์การ	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 4.1 กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 56 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
เป้าประสงค์ที่ 4.2 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อยกระดับ	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ องค์การดิจิทัล (Digital Transformation)			
กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี สารสนเทศ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้กับทุกส่วนขององค์การ (Digital Transformation) เปลี่ยนแปลงสู่องค์การดิจิทัล ในแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ “Digital Parliament ระยะ 5 ปี ” เชื่อมโยงกับรัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาข้อมูล สารสนเทศในองค์การให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.00	เหมาะสม
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ รัฐสภา ตามแผน “Digital Parliament รองรับอุปกรณ์ความทันสมัย (SMART Device) ในระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things : IoT) อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	เหมาะสม
3. จัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยรองรับนโยบายการบริหาร สำนักงานสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เช่น นโยบายการลดการใช้กระดาษ ห้องประชุมอัจฉริยะ (Smart Meeting) เป็นต้น	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างความมั่นคงปลอดภัยของ ข้อมูล มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการสร้างความปลอดภัยของข้อมูล และระบบสารสนเทศองค์การ สามารถทำงานตอบสนองกับความต้องการรองรับภาวะวิกฤติ ป้องกันการโจมตีในระบบไซเบอร์รักษา ข้อมูลของสำนักงาน วุฒิสภา ผู้มีส่วนได้เสียและข้อมูลของภาค ประชาชนเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	เหมาะสม
5. สร้างความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การ มหาชน) เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกลางหน่วยงานภาครัฐของประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การ และติดตามผลการดำเนินงาน หน่วยงานภาครัฐ	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 3.2 กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
6. สร้างความร่วมมือจากองค์การภายนอกทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถของบุคลากรของสำนักงานให้ปรับตัวรองรับการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียุคดิจิทัล ปรับความคิด (Mind set) ทัศนคติของบุคลากรให้พร้อมพัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Learn) การ ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา ละทิ้งสิ่งที่เคยเรียนรู้มา (Unlearn) พร้อมเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Relearn) ให้มีความรู้ พัฒนาเทคโนโลยี ใหม่ได้ เช่น สร้างแอปพลิเคชัน (Application) ได้เพื่อให้บริการข้อมูล แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้ เป็นต้น	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 56 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ที่ 2 และแนวทางการดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)  $(Q3-Q1) \leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 57 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สำนักงานสู่องค์กรดิจิทัล	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. เชื่อมโยงฐานข้อมูลกลางของรัฐบาลและบูรณาการข้อมูลของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้ฐานข้อมูลที่ เปิดเผยของภาครัฐ (Open Government Data) สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ในการปฏิบัติการกิจของคณะกรรมการ และวุฒิสภา รวมทั้ง บุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
2. เร่งรัดการนำระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ของภาครัฐ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ อาทิ วิเคราะห์ ติดตาม ประมวลผลด้านงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนัก	5.00	1.00	เหมาะสม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
งบประมาณรัฐสภา และการปฏิบัติภารกิจของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ			
3. จัดหาข้อมูลและจัดประเภทข้อมูลที่พิจารณาเข้าข้อมูลในระบบ เชื่อมโยงเครือข่ายและการจับเก็บข้อมูลด้วยระบบคลาวด์ คอมพิวเตอร์ (Cloud Computing , Open Data) เพื่อสนับสนุนการทำงานการ วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในระบบดิจิทัล	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ปรับปรุงระบบสารสนเทศและพัฒนาฐานข้อมูลของสำนักงานเพื่อ สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การ สำหรับผู้บริหาร	5.00	0.00	เหมาะสม
5. ผลักดันให้สำนักงานจัดทำระบบฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยให้จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของ Text File เป็นประโยชน์ต่อการ จัดเก็บ สืบค้น ศึกษา วิจัย และเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับภายในและ สามารถบูรณาการระบบฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างเป็น เอกภาพ เพื่อบุคลากร สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง	5.00	0.00	เหมาะสม
6. สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการนำปัญญาประดิษฐ์มา ประยุกต์ (AI) Machine Learning Deep Learning อาทิ นำโปรแกรม ผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) มาช่วยเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผลผล กฎหมาย งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของ วุฒิสภา รวมทั้งขยายผลการดำเนินการสู่การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยนำระบบมารองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานใหม่มีประสิทธิภาพ และทบทวนการรวมหรือลดระบบที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์	5.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 57 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.2 กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 58 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ 5 กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมือง การปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>เป้าประสงค์</b> ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่าย ตระหนักถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบาย ต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข	5.00	1.00	เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1.ส่งเสริมช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มีความหลากหลาย จากสื่อหลัก อาทิ วิทยุ โทรทัศน์รัฐสภา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโซเชียลมีเดีย อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบเอกสาร แผ่นพับ วารสารของสำนักงาน	4.00	0.00	เหมาะสม
2.ปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาข้อมูลด้านการเผยแพร่ เพื่อสื่อสารผ่านช่องทางเว็บไซต์ เฟซบุ๊ก และแอปพลิเคชันมือถือ (Mobile Application) ผ่าน Smart Phone และ Tablet ในระบบ Android , IOS ฯลฯ ใจเยาวชน คนรุ่นใหม่ ให้เข้าถึงข้อมูลมากขึ้น	5.00	0.00	เหมาะสม
3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายของสำนักงานและสถาบัน พระปกเกล้าในการจัดทำแผนการเผยแพร่ความรู้ด้านการเมืองการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาคประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายเยาวชน จากโครงการการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบรัฐสภาและการเมืองการปกครองใน	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 1 และแนวทางดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของ สำนักงาน ในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างบุคคล เพื่อสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง สถาบันการเมือง และการปกครอง ระบอบประชาธิปไตย			
5. ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ระดับอุดมศึกษา โดยจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่าย สร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	5.00	1.00	เหมาะสม
6. ดำเนินการสำรวจปัญหาอุปสรรคการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และ ความต้องการในการพัฒนาเครือข่ายร่วมเผยแพร่ประชาธิปไตย เพื่อ ปรับปรุงสื่อและจัดทำรูปแบบการสื่อสาร เผยแพร่ประชาธิปไตยให้ตรง กับความต้องการของประชาชนมากที่สุด	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 59 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1. สนับสนุนให้มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเมืองการปกครองเป็น วิทยากร บรรยายถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พลเมือง รัฐบาล สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแก่เยาวชน ผู้นำ ชุมชนท้องถิ่น	4.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
2. ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตย เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ เป็นแหล่งเรียนรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยในชุมชน	4.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมให้เครือข่ายสถาบันการศึกษาได้มาศึกษาเรียนรู้การทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ ณ รัฐสภา เพื่อเข้าใจการทำงานของวุฒิสภา และเป็นแรงจูงใจเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง	4.00	0.00	เหมาะสม
4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และมีการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ ICT เพื่อการติดต่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การมีส่วนร่วมทางการเมืองระหว่างเครือข่าย	5.00	0.00	เหมาะสม
5. ส่งเสริมให้สมาชิกวุฒิสภา บุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเยาวชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคประชาสังคมได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.00	เหมาะสม
6. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการขยายผลการเรียนรู้ เพื่อนำผลมาปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดความรู้ของเครือข่าย พัฒนาการดำเนินงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การติดตามสังเกตความก้าวหน้าสัมพันธภาพของเครือข่ายในโครงการเสริมสร้างความพร้อมแก่ท้องถิ่น หลักสูตร กระบวนการเสริมสร้างผู้นำนักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมทางเฟซบุ๊ก ซึ่งสามารถนำความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้นำท้องถิ่นมาปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของโครงการต่อไป	4.00	0.00	เหมาะสม

จากตารางที่ 59 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 2 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

ตาราง 60 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา	5.00	0.00	เหมาะสม
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>			
1.เสริมสร้างโอกาสให้ประชาชน ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันการศึกษา อาสาสมัครต่าง ๆ เข้ามาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมภูมิใจ ในการจัดการเครือข่ายเพื่อปลูกจิตสำนึกสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองกับวุฒิสภา	4.00	1.00	เหมาะสม
2. ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็นทางการเมืองมากขึ้นในหลายรูปแบบ อาทิ การให้ทุนการศึกษากับเยาวชน การให้เข้ามาเยี่ยมชมศึกษาดูงานของรัฐสภา ประกาศเกียรติคุณให้กับเครือข่ายในการร่วมทำกิจกรรมทางการเมืองร่วมกับวุฒิสภา	4.00	1.00	เหมาะสม
3. ส่งเสริมการเผยแพร่บทบาทหน้าที่ของวุฒิสภารวมทั้งบทบาทการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชนให้ทุกภาคส่วน อาทิ ผู้นำชุมชนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาครัฐ สถาบันการศึกษา ปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและจำเป็นของการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเชิงสังคม อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายนิติบัญญัติ	5.00	0.00	เหมาะสม
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้วางแผนและจัดทำโครงการระดับพื้นที่ เปิดโอกาสให้ร่วมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และทางออกเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นนโยบายหรือการแก้ไขกฎหมาย (To involve) สร้างการเรียนรู้ ความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน	5.00	1.00	เหมาะสม
5. สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Lab) โดยพัฒนารูปแบบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในโครงการวุฒิสภาพบประชาชน หรือการลงพื้นที่ศึกษาดูงานของคณะกรรมการฯ ด้วยเทคนิคการคิดออกแบบเชิงสร้างสรรค์ (Design Thinking) เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมระดมความคิดเห็นสะท้อนมุมมองต่าง ๆ ในลักษณะการทำกระบะทราย (Sandbox) กำหนดทิศทาง และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบายจากภาคประชาชนสู่รัฐอย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.00	เหมาะสม
6. ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษาและประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศ เข้ามามี	5.00	0.00	เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการ	มัธยฐาน Mdn.	ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ I.R.(Q3-Q1)	ความ เหมาะสม
ส่วนร่วมให้ความคิดเห็นต่อร่างพระราชบัญญัติ และการติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายจากภาคประชาชน และการ ประเมินผลกระทบของกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment : RIA) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่าย บริหารในการปรับปรุงกฎหมายต่อไป			

จากตารางที่ 60 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 พบว่าค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 และแนวทางการดำเนินการมีโอกาสเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่ามีระดับความเหมาะสม

### ผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เปรียบเทียบรอบที่ 2 และ 3

การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 3 เป็นการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยการหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในแต่ละข้อคำถาม ทั้งนี้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการทำ EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้นำผลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย ควอไทล์ ของการทำ EDFR พบว่า มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1) ที่ได้ไม่แตกต่างกันนัก และวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการทุกข้อ มีความเป็นไปได้เหมาะสม โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่า 1.5

### ส่วนที่ 3 ผลการนำเสนอและการประชุมเพื่อรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

จากการจัดประชุมเชิงนโยบายเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในวันอังคารที่ 19 พฤษภาคม 2563 เวลา 13.00-15.30 นาฬิกา ณ ห้องประชุม 2406 ชั้น 24 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อาคารสุขประพฤติ ผู้เข้าประชุมได้ให้ข้อเสนอแนะข้อสรุปของการกำหนดทั้ง 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ในข้างต้น ด้วยวิธีการอภิปรายซักถามและแสดงความเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้พิจารณาความเชื่อมโยงของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บด้วยเทคนิค EDFR ในครั้งนี้ ที่ประชุมมีมติเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลจากการประชุมสรุปได้ดังนี้

## 1. ความเหมาะสมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่ องค์การสมรรถนะสูง

สำหรับประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์การสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน” โดยมีพันธกิจเพื่อ 1. สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน 2. เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยเห็นควรเพิ่มถ้อยคำว่า “ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ” ในพันธกิจที่ 2 ให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องและครอบคลุมการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภามากยิ่งขึ้น

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา

เป้าประสงค์ที่ 1.1 ส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์การให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและภาคประชาชน

เป้าประสงค์ที่ 1.2 การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพเสริมสร้างมาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยธุรการสังกัดรัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

เป้าประสงค์ที่ 2.1 การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และงานวิจัย จากการสร้างความเป็นมืออาชีพ และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด

ถูกต้องและรวดเร็ว กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการฯ เพื่อสร้างความโปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้ จากภาคประชาชน กลยุทธ์ที่ 3 สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา และ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ

เป้าประสงค์ที่ 2.2 การพัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนากลไกรูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติด้วยกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม แต่เห็นควรให้เพิ่มถ้อยคำว่า “การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ” ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ที่ 2.2 และกลยุทธ์ที่ 5 เพื่อให้มีเนื้อหาครอบคลุมสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 3.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ และ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าประสงค์ที่ 4.1 พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาสู่



องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 4.2 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์การดิจิทัล (Digital Transformation) กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาจัดการข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสู่องค์การดิจิทัล

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม

ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน และเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ โดยมีเป้าประสงค์ คือ ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เสริมสร้างความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่ายตระหนักถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักเรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม

## 2. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เข้าร่วมประชุม

จากการประชุมพิจารณาเชิงนโยบายเพื่อรับรอง (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ที่ประชุมมีข้อเสนอว่าร่างยุทธศาสตร์ดังกล่าว นั้น หากจะมีการนำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแนวทางดำเนินการไปสู่การปฏิบัติจริงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกกระดับ ควรมีการกำหนดนโยบาย กำหนดแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ กิจกรรม มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้รับรู้เข้าใจแนวทางการดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ดังคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากที่ประชุมว่า

“การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของนักวิจัยมีกำหนดความสอดคล้องกันของภารกิจหลัก ภารกิจรองในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ได้เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยทางวิชาการอย่างไรก็ดี ยุทธศาสตร์จะถูกนำไปใช้เพื่อการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติองค์การได้ จะต้องมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังผู้ปฏิบัติและมีการรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากบุคลากรในสำนักงานเพื่อนำมาปรับใช้นำมาปฏิบัติได้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

“ร่างยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมเหมาะสม เนื่องจากผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ และครอบคลุมทุกประเด็นจากการ Triangulation ซึ่งทำให้ได้ยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

“การร่างยุทธศาสตร์ครั้งนี้มีความครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่การบริหารจัดการองค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ระบบราชการ 4.0 การเสริมสร้างและสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติตามหน้าที่และอำนาจที่ได้บัญญัติไว้ตามรัฐธรรมนูญ 2560 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสูง การส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

“ร่างยุทธศาสตร์มีความครอบคลุม แต่หากนำไปปฏิบัติจะต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในสำนักงาน และปรับการเขียนของผู้วิจัยให้ลดความเป็นวิชาการลง เพื่อให้ทุกคนสามารถอ่านได้อย่างเข้าใจ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

อย่างไรก็ดีที่ประชุมได้มีข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในการจัดทำแผนระดับองค์การต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และมีแผนลำดับรองเป็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายในระยะยาวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บท แต่สำหรับแผนการปฏิรูปประเทศเป็นแผนระยะสั้นในช่วง 5 ปีแรก ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ให้เป็นหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ดังนั้นการกำหนดพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการดำเนินการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงควรปรับถ้อยคำเพิ่มคำว่า “การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ” ส่วนในพันธกิจที่ 2 เป็น “เสริมสร้างพัฒนาโลก

การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของ วุฒิสภาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560” ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็น “การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนา กลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าประสงค์ที่ 2.2 เป็น “การพัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาใน การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูป ประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนของพันธกิจและประเด็น ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

“โดยภาพรวมของร่างยุทธศาสตร์ฉบับนี้มีความครอบคลุมดีแล้ว แต่ขอเสนอแนะ ให้มีการปรับถ้อยคำที่ควรจะมีการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติให้มีความชัดเจน ยิ่งขึ้น ในพันธกิจที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และกลยุทธ์ที่ 5 ซึ่งผู้วิจัยเขียนขอบเขต จำกัดเฉพาะการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ แต่ความเป็นจริงแผนการ ปฏิรูปประเทศเป็นแผนระยะ 5 ปี ที่รัฐธรรมนูญ 2560 ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่และ อำนาจของวุฒิสภา โดยแผนการปฏิรูปประเทศเป็นแผนลำดับรองที่กำหนดให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ตามพระราชบัญญัติแผนและ ชั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทาง เดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 20 ปี ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติการ จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาต้องดำเนินการจัดทำแผนขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ชาติ ดังนั้นต้องปรับถ้อยคำของพันธกิจที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และกลยุทธ์ที่ 5 ในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติจึงครอบคลุม และถูกต้องเหมาะสม (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

“สิ่งสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ คือการพิจารณาภารกิจหลักและภารกิจรอง ให้ชัดเจน การสนับสนุนภารกิจการติดตาม เร่งรัด และเสนอแนะการปฏิรูปประเทศ ควรปรับใช้คำว่าสอดคล้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ จึงมีความเหมาะสมและ ครอบคลุม และในกลยุทธ์ที่ 5 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เมื่อการดำเนินงานของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศของวุฒิสภา ควรปรับเปลี่ยนชื่อกลยุทธ์ที่ 5 ให้ชัดเจนว่า “กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา ในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์ชาติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมที่มีส่วนได้เสียได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า สิ่งสำคัญของการ ขับเคลื่อนองค์การให้มีสมรรถนะสูง หรือการผลักดันให้ยุทธศาสตร์นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นองค์การ

สมรรถนะสูงได้นั้น มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ ผู้นำที่มีสามารถในการนำองค์การที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เป็นหน่วยธุรการสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภา จะต้องมีการนำองค์การที่ดี ผู้บริหารของสำนักงานมีภาวะผู้นำ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรของสำนักงาน มีความเข้าใจ สามารถชี้นำทิศทางขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงได้ แสดงวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางให้กับหน่วยงานและองค์การ ทำหน้าที่สอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับบุคลากรหรือทีมงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมยกย่อง บุคลากรที่ทำความดี มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในองค์การ เปิด โอกาสสร้างพื้นที่ขยายผลให้มีบุคลากรทำความดีมากขึ้นในองค์การ ถือเป็นการสร้าง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ สิ่งเหล่านี้เป็น กลวิธีของผู้บริหารในการสร้างความเข้มแข็งของค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

ในประเด็นการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นหน่วย ธุรการของรัฐสภา ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยมีภารกิจหลัก อาทิ การจัดประชุม จัดทำรายงานการประชุม สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายเพื่อประกอบการ พิจารณากลับกรองกฎหมาย การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งสนับสนุนภารกิจ การติดตาม เสนอแนะและ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติในช่วง 5 ปีแรก ของวุฒิสภา ควรผลักดันให้สำนักงานดำเนินการ ดังนี้

“... พัฒนาบุคลากรของสำนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจยุทธศาสตร์ชาติ และ ความเชื่อมโยงกับแผนลำดับรองต่าง ๆ ความพร้อมและสามารถทำงานรองรับกับ ภารกิจ มีความรู้และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดี เพื่อสนับสนุนงานประชุมผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ งานสืบค้น วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล จัดทำเอกสารทางวิชาการและ งานวิจัย รวมทั้งการจัดทำรายงานการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ได้ สมาชิกวุฒิสภามีความคาดหวังว่าบุคลากรในสายงานหลักต้องมีความเป็นมืออาชีพ เข้าใจกระบวนการนิติบัญญัติ มีความรอบรู้ในงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถให้ความเห็น ข้อเสนอแนะทางวิชาการ และกฎหมายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน ภารกิจของวุฒิสภาให้บรรลุเป้าหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563).

ในประเด็นการบริหารจัดการองค์การ หลังการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 วิถีชีวิตของ คนและองค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก องค์การต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ให้ได้ โดยต้องมีการผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้การทำงาน สามารถดำเนินไปได้ในขณะที่มีวิกฤติโรคระบาดหรือการทำงานในโลกที่เปลี่ยนแปลงหลังจากนี้ ดังนี้

“การนำระบบการประชุมทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการประชุมขอ คณะกรรมการธิการ และคณะกรรมการของวุฒิสภา แต่ยังมีข้อติดขัดเมื่อนำระบบมาใช้ ดังนั้นสำนักงานจะต้องมีการเตรียมพร้อมหรือมีแผนรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดย ปรับปรุงระบบทางเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ระบบการจัดการข้อมูลและการ รักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ เป็นการสร้างธรรมาภิบาลด้านข้อมูลของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และในส่วนการเตรียมพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการ ทำงานหลังวิถีปกติใหม่ (New Normal) ความรู้ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรจะต้อง มีการทบทวน และอาจเปลี่ยนแปลงไปทักษะในศตวรรษที่ 21 หลังโควิด-19 คงจะต้อง มุ่งเน้นทักษะดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน การทำงานจากบ้าน (Work from Home) ที่อาศัยการใช้อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการทำงาน บุคลากร ทำงานได้มากขึ้นเนื่องจากลดเวลาการเดินทางและทำงานได้ทุกที่บนระบบปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ ลดความสำคัญของสถานที่ทำงาน และอาจทำงานได้ปริมาณงานที่ เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนสถานที่ทำงานควรมีการปรับปรุงให้มีพื้นที่ระยะห่างที่เหมาะสม และ ต้องมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ดูแลสุขภาพของบุคลากรมากขึ้นด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2563)

จากการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ในการประชุมเชิงนโยบายผู้มีส่วนได้เสีย ยอมรับร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่ องค์การสมรรถนะสูง อันประกอบด้วยวิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะ สูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน” พันธกิจ 1. สนับสนุน และเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน 2. เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมือง ภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้ มีสมรรถนะสูง และ 5. ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหาร จัดการให้มีสมรรถนะสูง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติ บัญญัติและการพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มี สมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริม การเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมือง ภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นภาพรวมของ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง (ปรากฏดังภาพที่ 13)

**การพัฒนายุทธศาสตร์  
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

<p><b>วิสัยทัศน์</b> “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและ ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน”</p> <p><b>พันธกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน</li> <li>2. เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภาให้ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560</li> <li>3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความ เข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</li> </ol>	
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b></p> <p>การยกระดับการบริหาร จัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการ นิติบัญญัติของวุฒิสภา</p>	<p><b>เป้าประสงค์ที่ 1.1</b> ส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อ สร้างศักยภาพองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 1.1</b> ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นที่ตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 1.2</b> ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและภาคประชาชน</p> <p><b>เป้าประสงค์ที่ 1.2</b> การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพเสริมสร้างมาตรฐานการ ทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยราชการสังกัดรัฐสภาของประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 1.2.1</b> พัฒนาคณาและมาตรฐานกระบวนการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา</p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b></p> <p>การเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้กับระบบงานด้านนิติ บัญญัติและการพัฒนากลไก ในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูป ประเทศ และการ</p>	<p><b>เป้าประสงค์ที่ 2.1</b> การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และ งานวิจัย จากการสร้างความร่วมมืออาชีพและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 2.1.1</b> การพัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 2.1.2</b> พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณาพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการสิทธิการ เพื่อสร้างความโปร่งใสในการ ติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 2.1.3</b> สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา และ</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 2.1.4</b> พัฒนาคณาเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ</p> <p><b>เป้าประสงค์ที่ 2.2</b> การพัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริม ความร่วมมือของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ</p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b></p> <p>การเพิ่มขีดความสามารถ บุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</p>	<p><b>เป้าประสงค์ที่ 3.1</b> พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 3.1.1</b> พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์การ</p> <p><b>เป้าประสงค์ที่ 3.2</b> การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวล จริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความรู้คู่คุณธรรมที่มี ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 3.2.1</b> พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 3.2.2</b> พัฒนาศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b></p> <p>การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้</p>	<p><b>เป้าประสงค์ที่ 4.1</b> พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบ การจัดการความรู้ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 4.1.1</b> ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร</p> <p><b>เป้าประสงค์ที่ 4.2</b> การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยี สารสนเทศโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การดิจิทัล (Digital Transformation)</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 4.2.1</b> พัฒนาศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b></p> <p>การส่งเสริมการเผยแพร่ ความรู้ทางการเมืองการ ปกครองระบอบ ประชาธิปไตยและ สนับสนุนการมีส่วนร่วม ทางการเมืองภาค ประชาชนและเครือข่ายทุก</p>	<p><b>เป้าประสงค์</b> ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบ ประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่ายตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 5.1</b> พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 5.2</b> ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของ เครือข่ายภาคประชาชน</p> <p><b>กลยุทธ์ที่ 5.3</b> ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทาง สังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา</p>

ภาพที่ 13 ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 2) จัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 3) นำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง การศึกษานี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of analysis) คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาควบคู่กับการวิจัยเชิงนโยบาย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพพร้อมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR โดยการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์สรุปและการประชุมเชิงนโยบายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง และได้ลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์การสมรรถนะสูง การสัมภาษณ์เชิงลึกการวิจัยเชิงคุณภาพ (In-Depth Interview) จำนวน 29 คน หรือจนข้อมูลอิ่มตัว จากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพการณ์และความต้องการในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคด้วยเทคนิค SWOT Analysis และหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix, PEST Analysis, 7's ของ McKinsey

ขั้นตอนที่ 2 ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลสภาพการณ์และความต้องการสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่องค์การสมรรถนะสูงที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์ร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง นำแบบวิเคราะห์เอกสารไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาภาษา และการวัดประเมินผลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ภาษาที่ใช้และนำมาหาค่า IOC ของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เก็บข้อมูลจำนวน 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ประกอบด้วย นักวิชาการจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ สมาชิกวุฒิสภาและอดีตข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และองค์การสมรรถนะสูง การเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่มีข้อความเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำผล

การสัมภาษณ์ ในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ลักษณะเป็นแบบสอบถามคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมที่ทำการสัมภาษณ์ จำนวน 17 คน ได้แสดงความคิดเห็น ส่วนในรอบที่ 3 เป็นการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยนำผลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่าคำตอบทางสถิติ ปรับแก้ไขคำถามที่ไม่ชัดเจนให้ตรงประเด็นมากขึ้น และเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันการคงไว้ของคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ และสรุปอภิปรายผลตามกระบวนการวิจัย นำเสนอเป็นร่างยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอและรับรองข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมและรับรองยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ในส่วนของการจัดประชุมนำเสนอนโยบาย (Policy Meeting) หรือเสวนาสังสรรค์ทางปัญญา (Seminar Forum) แบบออนไลน์ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้มีส่วนได้เสียประกอบด้วย ผู้บริหารของสำนักงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน สมาชิกวุฒิสภา และนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านยุทธศาสตร์และองค์การสมรรถนะสูง จำนวน 24 คน เพื่อร่วมประเมินตรวจสอบความสำคัญและความเหมาะสม โดยการอภิปรายตามองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และข้อมูลเชิงคุณภาพ นำผลประเมินจากการประชุมเชิงนโยบายที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

1.1 สภาพการณ์การจัดการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 สนับสนุนหน้าที่และอำนาจของฝ่ายนิติบัญญัติ พบว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานสังกัดรัฐสภา ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามบัญญัติไว้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยมีหน้าที่และอำนาจที่สำคัญ ได้แก่ การกลั่นกรองกฎหมาย ตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจการบริหารราชการแผ่นดิน และพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด และการทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ในช่วง 5 ปีแรก โดยมีได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจในการถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภาระหน้าที่ของวุฒิสภาเปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องปรับทิศทางการทำงาน วิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน จำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของวุฒิสภาดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมี



ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภามีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา สามารถกำหนดนโยบายและดำเนินการได้อย่าง รวดเร็ว มีการจัดทำงบประมาณตามพระราชบัญญัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และ ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้การ บริหารจัดการองค์การมีธรรมาภิบาล และผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ (ITA) และได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น เพื่อเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของบุคลากร อีกทั้งสำนักงานได้นำหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ส่วนด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐสภาที่เป็น อิสระในการบริหารโดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) เป็นผู้ดูแลทำหน้าที่ กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา สำนักงานส่งเสริมการ จัดการความรู้ให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทั้งในระดับสำนักและระหว่างสำนัก อย่างสม่ำเสมอทุกปี โดยนำองค์ความรู้ที่ได้เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ ภายในองค์การ

1.2 การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษา พบว่า การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องพัฒนาองค์การจากสมรรถนะ หลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ งานด้านการประชุม และงานการสนับสนุนด้านนิติบัญญัติ ซึ่งจะสนับสนุนงานวิชาการเพื่อภารกิจสำคัญของวุฒิสภา ได้แก่ การพิจารณาถ้อยแถลงกฎหมาย และการตรวจสอบถ่วงดุลฝ่ายบริหาร อาทิ การตั้งกระทู้ถาม การเสนอญัตติ รวมทั้งการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา คือ องค์การที่สามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่นความคล่องตัว ในการทำงาน มีผู้นำและบุคลากรมีศักยภาพสูง มีความรู้ ความสามารถ ทุ่มเทกับการทำงาน มี กระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล มีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้และสามารถส่งมอบงานที่ เหนือความคาดหมายของผู้รับบริการด้วยจิตบริการ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของวุฒิสภาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า คุณลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามี 7 คุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนมีความเห็น สอดคล้องกันว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่ ดีมีศักยภาพสูง เป็นคนดีและคนเก่ง มีความรอบรู้ ทุ่มเททำงานเต็มความสามารถและมีจิตบริการ โดย มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรแต่ละสาย งาน ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางการก้าวหน้าและสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงาน

2) มุ่งการนำองค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ พบว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดทิศทางขององค์การให้บุคลากรในองค์การได้เข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน ผู้นำมีความมุ่งมั่นกล้าหาญเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การเป็นแบบอย่างที่ดีทำงานด้วยความทุ่มเท สร้างวัฒนธรรมค่านิยมการองค์การ เพื่อหล่อหลอมให้บุคลากรตั้งใจทำงานด้วยจิตบริการทั้งงานวิชาการและงานธุรการ

3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ พบว่า องค์การจะขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ต้องมียุทธศาสตร์เป็นตัวนำการขับเคลื่อน การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จากสมรรถนะหลักขององค์การนำมากำหนดเป้าหมายที่ท้าทายที่ทุกคนร่วมกันคิดและพร้อมปฏิบัติให้สำเร็จในอนาคต มีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวมุ่งผลลัพธ์ขององค์การเป็นหลัก

4) มุ่งพัฒนากระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนามาตรฐานการทำงานให้บรรลุผล สำนักงานควรมีการศึกษาเทียบเคียงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานในประเทศ หรือหน่วยธุรการของรัฐสภาต่างประเทศ หรือ นำการบริหารคุณภาพมาใช้งานตรวจปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ

5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ พบว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ องค์การจะต้องมีการจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์การ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่และมีวิธีการทำงานใหม่ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

6) มุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติภารกิจขององค์การในระบอบราชการจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยยึดประชาชนเป็นสำคัญ

7) มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นว่าการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อสังคมเปิดกว้างเชื่อมโยงสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน หรือหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น ซึ่งจะต้องเป็นการทำงานข้ามสายงานจากบุคลากรที่มีความสามารถที่หลากหลายในการร่วมประสานพลังทำให้งานมีความรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการทรัพยากรในระยะยาว

1.3 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อปัญหาขององค์การหลากหลายประการ อาทิ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการนำองค์การและบริหารจัดการองค์การที่เป็นทางการไม่ยืดหยุ่น ยึดหลักการการทำงานตามกฎระเบียบกฎหมายมีการมอบหมายและสั่งการตามสายการบังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรทำให้การทำงานล่าช้า อีกทั้งสำนักงานขาดการ

ทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังตามภารกิจที่สนับสนุนให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของ วุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ส่วนกระบวนการทำงานใน ภาพรวมสำนักต่าง ๆ มีการทำงานแบบแยกส่วนตามโครงสร้างของสำนักงาน ขาดการสร้างทีมข้าม สายงาน ผู้บริหารบางส่วนขาดการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ถ่ายทอดแผน ทิศทางการนำองค์การ ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ส่งผลให้บุคลากรขาดการสื่อสารปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้บริหารระดับสูง ขาดความเข้าใจในทิศทางการขับเคลื่อนองค์การเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร จึงมุ่ง การทำงานเฉพาะที่ตนรับผิดชอบในหน้าที่เป็นหลักขาดการมองภาพองค์รวมทั้งกระบวนการทำงาน บุคลากรบางส่วนยังยึดติดรูปแบบหรือวิธีการทำงานแบบเดิม ไม่ปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่ เปลี่ยนแปลง มีทัศนคติ วิธีคิดทำงานเชิงรับ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือไม่ต้องการทำงานเชิงรุก ขาด ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดทำยุทธศาสตร์และการทบทวนแผนขาดการมีส่วนร่วม ร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและขาดความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ ระดับแผนงานโครงการ ส่วนการจัดการความรู้ยังขาดการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ด้วยการนำ เทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ฐานข้อมูลยังขาดการปรับปรุงให้มีข้อมูลที่ครบถ้วน นำเชื่อถือ และทันสมัย ไม่เอื้อต่อการให้บุคลากรในวงงานนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้จัดทำรายงานเป็น สารสนเทศที่มีประโยชน์มากนัก อีกทั้งขาดการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้บุคลากรได้รับการ สนับสนุนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและได้รับโอกาสให้ได้ทดลองแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) นำหลักการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มาจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาประยุกต์ใช้ กำหนดเป็นแนวปฏิบัติ หรือนโยบาย ซึ่งบางหลักเกณฑ์หรือแนวทางบางเรื่องยังไม่เหมาะสมกับบริบท ของหน่วยงานในสังกัดรัฐสภา ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลในปัจจุบันไม่สามารถรองรับการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการบูรณา การข้อมูลเพื่อจัดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และส่วนปัญหาด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสำนักงาน อาทิ การพัฒนาทรัพยากรบุคลากรยังไม่ เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงานและสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์การ การ พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตาม แผนพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสนับสนุนการสร้า งนวัตกรรมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

1.4 ความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กร สมรรถนะสูง พบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากร ผู้บริหาร และสมาชิกวุฒิสภาซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียด้วย โดยควรเริ่มจากการร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ที่ท้าทายขององค์กรในอนาคต พร้อมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยทุกคนพร้อมปรับ วิธีคิดการทำงาน (Mind set) ปรับกระบวนการทำงานเชิงรุก ทำงานมุ่งเป้าหมายและผลลัพธ์ของงาน เป็นหลัก มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้ทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และ มี การสื่อสารสร้างความเข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองมีความใส่ใจกับบุคลากรเพื่อบุคลากรมี

ขวัญกำลังใจ ผูกพันองค์การ อีกทั้งสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้สมรรถนะสูง คือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างที่ดี และขับเคลื่อนวัฒนธรรมให้บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติตามที่ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นทำงาน เพื่อให้บุคลากรเป็นคนดีและคนเก่ง อีกทั้งการพัฒนาให้บุคลากรเป็นผู้มีสมรรถนะสูง (Talent Management) ควรพัฒนาจากแนวทางที่เหมาะสมของสำนักงานเองด้วยการให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ติดตาม และมอบงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการใช้แผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) มาเป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ สำนักงานต้องมีธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้วุฒิสภาเป็นสถาบันทางการเมืองที่มีธรรมาภิบาลสามารถปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติตอบสนองต่อประชาชนได้

## 2. ผลการร่างยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การวิจัยในรอบนี้ผู้วิจัยได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน เพื่อให้ตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการจับคู่จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (TOWS Matrix) จัดทำเป็นร่างยุทธศาสตร์เพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกกลุ่มหนึ่ง จำนวน 17 คน ได้พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น และรอบ 2 เป็นการให้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด EDFR รอบที่ 2 และ 3 พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาไกลในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ ในแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยเป้าประสงค์ และแนวทางดำเนินการ มีโอกาสเป็นไปได้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (Q3-Q1)  $\leq 1.5$  ถือว่าทุกข้อมีระดับความเหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ร่างการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

วิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน”

พันธกิจ

1. สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน

2. เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง  
ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ

### 3. นำเสนอและรับรองยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

จากการจัดประชุมเชิงนโยบาย (Policy Meeting) เพื่อรับรองการร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง มีผู้เข้าร่วมประชุมแบบ (ออนไลน์) จำนวน 24 คน โดยผู้เข้าประชุมได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อสรุป ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้วยวิธีการอภิปรายซักถาม แสดงความเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง และผู้เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการว่ามีเป็นไปได้เหมาะสมที่จะพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ แต่ที่ประชุมเห็นควรเพิ่มถ้อยคำว่า “การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ” ส่วนในของ พันธกิจที่ 2 เป็น “เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติของวุฒิสภาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560” ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็น “การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าประสงค์ที่ 2.2 เป็น “การพัฒนาการปฏิรูปประเทศ รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อให้เกิดพันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความชัดเจนเหมาะสมในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมได้เสนอแนะประเด็นสำคัญ คือ การนำกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางดำเนินการไปสู่การปฏิบัติจริงว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ควรมีการกำหนดนโยบาย กำหนดแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการกิจกรรม มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้รับรู้เข้าใจแนวทางการดำเนินการ อีกทั้งผู้เข้าร่วมประชุมได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในสิ่งสำคัญของการขับเคลื่อนองค์การให้มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำจะต้องมีการนำองค์การที่ดีโดยผู้บริหารของสำนักงานต้องมีภาวะผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรของสำนักงาน มีความเข้าใจ สามารถชี้นำทิศทางขององค์การ ทำหน้าที่สอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรหรือทีมงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่ทำความดีมีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในองค์การ เปิดโอกาสสร้างพื้นที่ขยายผลให้มีบุคลากรทำความดีมากขึ้นในองค์การ ถือเป็น การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นกลวิธีของผู้บริหารในการสร้างความเข้มแข็งของค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ

### อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้หลังจากได้ผลการวิจัยตามบทที่ 4 แล้ว ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

#### 1. สภาพการณ์และความต้องการการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การเดียวที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภาซึ่งเป็นฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ มีความเป็นอิสระด้านการบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล มีลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความเป็นเอกภาพ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีตั้งอยู่เพียงแห่งเดียวสามารถกำหนดนโยบายและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าหน่วยงานภาครัฐของฝ่ายบริหาร อีกทั้งมีการจัดทำงบประมาณตามพระราชบัญญัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและการบริหารงบประมาณให้มีความโปร่งใส อีกทั้งมีสำนักงานได้นำหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า สำนักงานยังการแบ่งงานกันตามทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามโครงสร้างองค์การเป็นหลัก ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกัน มีการทำงานตามสายการบังคับบัญชา

ขาดความยืดหยุ่นและมีความเป็นทางการสูง ซึ่งลักษณะขององค์การระบบราชการตามแนวคิดของ Weber (1947) ที่มีลักษณะของการแบ่งงานที่ชัดเจน จัดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบข้อบังคับและสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เกิดความไม่คล่องตัวและเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาเมื่อบริบททางการเมืองและรัฐธรรมนูญเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งรัฐธรรมนูญ 2560 ได้บัญญัติหน้าที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่บัญญัติไว้ตามรัฐธรรมนูญ 2550 โดยมีได้บัญญัติทำหน้าที่ถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง แต่ได้เพิ่มบทบาทใหม่ให้กับวุฒิสภาชุดแรกในช่วง 5 ปี คือการทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งภารกิจใหม่ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องปรับตัวและศึกษาบริบทต่างๆ ทั้งระบบ ทั้งนี้ส่วนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ บุคลากรโดยรวมของสำนักงาน ในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ผู้บริหารบางส่วนยังขาดไม่ได้ให้ความสำคัญกับถ่ายทอดแผน ถ่ายทอดความรู้ สื่อสาร สอนงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง และขาดการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผลักดันนำความรู้ส่วนนวัตกรรมให้กับองค์การและวุฒิสภา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มานะ ชัยวงศ์โรจน์ (2554) ได้การศึกษาบทบาทการเสนอแนะด้านนิติบัญญัติของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานยังมีลักษณะเป็นองค์การระบบปิดอย่างชัดเจน รูปแบบการดำเนินงานโดยทั่วไปของสำนักงานฯ ให้ความสำคัญต่อสมาชิกวุฒิสภาในฐานะ “เจ้านาย” ส่งผลให้ผู้บริหารของสำนักงาน ต้องการความชัดเจนของการให้บริการต่อวุฒิสภา จึงควบคุมปัจจัยเชิงองค์การทั้งหมดด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ กฎระเบียบ การดำเนินงานสำนักงานฯ แบบองค์การระบบปิด จึงไม่สามารถรองรับการพิจารณาร่างกฎหมายของวุฒิสภาได้ ส่วนการกำหนดทิศทางองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จของการประชุมของวุฒิสภา แต่มีความคลุมเครือ พันธกิจไม่ได้ระบุแนวทางการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขาดการดำเนินงานที่ชัดเจน และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานยังขาดประสิทธิผล โครงสร้างสำนักงานฯ มีการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งจัดแบ่งตามหน้าที่งาน ซึ่งไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถพัฒนาความสามารถของสำนักงานฯ ส่งผลให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารที่อยู่สูงขึ้นไป บุคลากรไม่มีทักษะความสามารถตามที่คาดหวังรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนไม่สามารถพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของการดำเนินงานขององค์การได้ โครงสร้างองค์การประเภทนี้จึงทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่แยกส่วนกัน ผู้อำนวยการจึงมีแนวโน้มมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน “ประจำ” มากยิ่งขึ้นขาดการพัฒนาวิธีการทำงานแบบคณะกรรมการข้ามสายงาน คณะทำงาน และการประชุมที่มีประสิทธิผล สำนักงานยังขาดความชัดเจนของกลยุทธ์การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลวิชาการเชิงลึกในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติมีจำกัด นอกจากนี้ สำนักงานยังมีปัญหาอุปสรรคในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของวุฒิสภา ซึ่ง ก.ร ได้นำแนวทางและหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ

ก.พ. มาประยุกต์ใช้ ซึ่งบางหลักการยังขาดพิจารณาหรือทบทวนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการนำมาใช้ในหน่วยงานสังกัดรัฐสภา เช่น การนำหลักสมรรถนะมาใช้ หรือบางเรื่องขาดการนำมาขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้น อาทิ การหมุนเวียนงานเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และ การสืบทอดตำแหน่งของฝ่ายบริหาร (Succession Plan) รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรขาดการวิเคราะห์ความเหมาะสมการพัฒนาความรู้ความสามารถแต่ละสายงานในแต่ละสำนัก รวมทั้งผู้บังคับบัญชาบางส่วนขาดความใส่ใจถ่ายทอด สอนงาน ส่งเสริมการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

อย่างไรก็ดี ปัญหาภาระงานมากและการได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และการทำงานตามหน้าที่ตามโครงสร้าง ซึ่งอุปสรรคต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ บุคลากรซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนงานของวุฒิสภาในฐานะฝ่ายเลขานุการในการประชุมของคณะกรรมการและคณะกรรมการธิการเพื่ออำนวยความสะดวกด้านธุรการและด้านวิชาการและกฎหมาย มีภาระงานมากขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่สมัยสภานิติบัญญัติแห่งชาติมาถึงการเป็นวุฒิสภาชุดปัจจุบันที่รัฐธรรมนูญ 2560 ได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจการทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีการตั้งคณะกรรมการธิการสามัญจำนวนวุฒิสภาจำนวน 27 คณะ จากเดิมมีคณะกรรมการธิการสามัญ 18 คณะ บุคลากรขาดเวลาในการเพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนางานในหน้าที่และงานวิชาการ และเกิดความตึงเครียด เหนื่อยล้าจากการเร่งรีบดำเนินการให้งานประชุมลุล่วง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภัณฑิลา บุญปั้น (2554) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน การรับรู้ภาระงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกภายใต้บทบาทสื่อความผูกพันต่องานของข้าราชการระดับ 1-6 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า การรับรู้ภาระงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภารับรู้ต่อการภาระงานที่รับผิดชอบทั้งงานด้านเอกสาร งานด้านวิชาการในการวิเคราะห์ข้อมูลทางกฎหมาย ตลอดจนงานด้านการประชุม ให้บริการต่าง ๆ แก่สมาชิกวุฒิสภา บุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาตลอดจนประชาชนนั้นมีความเกินกว่าความสามารถของข้าราชการที่จะทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเมื่อข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภารับรู้ว่าการภาระงานมีมากจนถึงขนาดต้องใช้ความอดทนและความพยายามอย่างสูงเพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จและอาจทำให้เกิดความเครียด ความเบื่อหน่ายในการทำงานได้ ถ้าหากงานนั้นไม่สามารถทำให้สำเร็จได้เพราะจะคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถพอกับการทำงานนั้น ไม่เหมาะกับการทำงานที่สำนักงานนี้จึงคิดอยากที่จะลาออกไปอยู่กับสำนักงานอื่นในที่สุด

นอกจากนี้ สำหรับการทำหน้าที่ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายภาคประชาชนด้านประชาธิปไตย และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการพิจารณาร่างกฎหมายของวุฒิสภาจะต้องมีมากขึ้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฤวิลาดี บุรีกุล และคณะ (2559) ที่ศึกษาการประเมินการดำเนินงานของรัฐสภาตามเกณฑ์และตัวชี้วัดของสหภาพรัฐสภา จากการศึกษาที่มีข้อเสนอแนะในภาพรวมที่รัฐสภาควรมีมาตรฐานของข้อบังคับด้านการจัดจริยธรรมหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่ชัดเจน มีมาตรฐานที่เป็น



สากล มีการเผยแพร่ให้ประชาชนทราบ และบังคับใช้จริง ควรมีการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของสมาชิกวุฒิสภาอย่างเป็นระบบ ควรมีการสำรวจความเชื่อมั่นและการประเมินผล การดำเนินงานของรัฐสภาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องพร้อมทั้งมีการเผยแพร่สู่สาธารณะ ส่วนภาคประชาชนก็ควรมีการเสริมสร้างให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจรัฐสภา โดยให้ความรู้ประชาชนด้านข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย ส่งเสริมความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตยอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

สำหรับปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง หลายประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นข้อจำกัดในงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ภาระงานของบุคลากร ทักษะความคิดของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ ข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นองค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดุษณีย์ ยศทอง (2561) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช พบว่ายังมีปัญหาอุปสรรคขององค์กร ได้แก่ 1) การเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่โครงสร้างมีความซับซ้อนเป็นราชการสูง 2) ความเป็นอิสระขององค์กร 3) การสื่อสารในองค์กรที่ผ่านลำดับชั้นบุคลากรจำนวนมาก 4) การมีผู้ช่วยและญาติเข้ามาให้บริการจำนวนมาก 5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ 6) การขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาล และ 7) การไม่มีระบบสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงนั้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ De Waal & Akaraborworn (2013) ได้ศึกษาความเหมาะสมของกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับประเทศไทย โดยนำแบบสอบถาม 75 ข้อที่เป็นลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ De Waal (2012) พบว่า องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของไทยยังไม่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง เนื่องจากองค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีข้อสังเกตจากที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ใน 3 ประเด็นสำคัญคือ 1) การนำเรื่องบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ไม่ได้นำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร (ปรับปรุงต่อเนื่อง) แต่มักใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี สร้างความกังวล หวาดกลัว ทำให้สกัดกั้นการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดระยะสั้น 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรควรมีมากขึ้น จากข้อคำถามการให้เวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญมีคะแนนต่ำ แม้องค์กรจะเห็นว่ากลยุทธ์การเป็นเครื่องมือสำคัญ แต่ไม่ใส่ใจกับกระบวนการย่อยของแผนในเรื่องการสื่อสารกลยุทธ์ และไม่สร้างความเข้าใจกับบุคลากร รวมถึงการไม่มีช่องทางสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ของแผนการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาในเรื่องการสนทนาและการเป็นพี่เลี้ยง (Dialoguing and Mentoring) โดยทำร่วมไปกับการประเมินผลงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) การเป็นผู้บริหารที่ดีขึ้น จะต้องเป็นผู้สอนงานเพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ดี และตัดสินใจที่จะดำเนินการกับผู้ไม่มีผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารของไทยมักไม่ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ ทั้ง

ในการสร้างนวัตกรรม การผลักดัน สนับสนุนให้มีการขยายโอกาสให้เกิดบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง องค์กร การเป็นผู้บริหารที่สอนงานผูกพันกับปฏิบัติงานมากขึ้นจะช่วยลดการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กระตุ้นการทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ด้านความเหมาะสมของ กรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงกับบริบทประเทศไทย พบว่าเป็นเทคนิคที่มีคุณค่าสามารถใช้พัฒนา องค์กรในเส้นทางสร้างความยั่งยืนได้นำมาซึ่งการผลักดันให้องค์การภาครัฐเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษา พบว่า สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาจะพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้จะต้องสามารถปรับตัวทันกับการ เปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นความคล่องตัวในการทำงาน (Miller, 2001 ; Jupp, & Younger ,2004) มีผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ความสามารถ ทุ่มแท้กับการทำงาน มีกระบวนการทำงาน ที่ได้มาตรฐานสากล มีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้และสามารถส่งมอบงานที่เหนือความคาดหมาย ของผู้รับบริการด้วยจิตบริการ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของวุฒิสภาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก วุฒิสภาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) องค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีพนักงานมีความรู้ความสามารถและความผูกพัน อย่างเหนียวแน่นมั่นคง องค์กรสมรรถนะสูงนี้จะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ เป็นอย่างดี สามารถจัดการกับการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ James D. Thompson (1967) ใน การปรับตัวเพื่อให้องค์การที่ศักยภาพสูง โดนผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการสร้าง ความร่วมมือ กระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ จะต้องมีความชัดเจนที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการมีแนวทางการปฏิบัติและแบ่งมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ลดโครงสร้าง แบบจักรกลที่เป็นทางการสูง มีช่วงการควบคุมที่เหมาะสมต่อการทำงานและการร่วมมือทำงานเป็น ทีม ทรัพยากรการบริหาร โดยจะต้องมีทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติการต่างๆ เช่น บุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร งบประมาณ และเทคโนโลยี ให้เลือกใช้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติการ ได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการบริหารที่สามารถสกัด จัดสรร หรือกระจายทรัพยากร ต่างๆ ที่ได้รับมาให้กับหน่วยย่อยภายในหรือบุคลากรอย่างทั่วถึงและยุติธรรม อีกทั้งจะต้องสร้าง ผลผลิตที่สนองตอบความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรและประชาชน อย่างทันเวลา และตรง ต่อประเด็นของปัญหาสามารถปรับตัวสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีการผสมผสานกระบวนการ ทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมาผสมผสานเพื่อสนับสนุนให้องค์การมีประสิทธิภาพผลภายในองค์กร

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะสำคัญเพื่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาให้มืองค์การสมรรถนะสูงควรมี 7 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ 2) มุ่งการ นำองค์กร 3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งพัฒนากระบวนการ ทำงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม 6) มุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ และ 7) มุ่งการ

สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งโดยภาพรวมของการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูง ได้สอดคล้องกับแนวคิดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ สอดคล้องกับผลการวิจัยศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ด้านการนำองค์กร 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ De Waal (2005) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่มพื้นฐานของปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ 1. การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก 2. โครงสร้างองค์การ อันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ตัวคือ การออกแบบองค์การ ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี 3. วัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วยปัจจัย สำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคลและวัฒนธรรม 4. พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การโดยเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกจะเป็นปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การ และหากมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมก็จะมีอิทธิพลกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การซึ่งมีผลการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2549) เสนอ ลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1. การมียุทธศาสตร์ที่ดี 2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3. ขีดสมรรถนะของบุคลากร 4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 6. ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ 7. การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 8. ผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990) ระบุว่าว่าองค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1. ความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2. กลยุทธ์ ที่พิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกและใช้ Balance scorecard เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ 3.คน เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีมและการปรับตัว ทักษะการแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรม เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4.ระบบ มีการออกแบบและโครงสร้างที่คล่องตัว เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม (2558) ได้ศึกษาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง พบว่า คุณลักษณะร่วมที่พึงมีของสำนักงานศาลฯ ได้ชี้ชัดทั้ง 7 ปัจจัยว่า มุ่งสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง การนำสู่การปฏิบัติต้องชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งเน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม พร้อมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม ความถูกต้อง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงได้

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ:ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่ามี 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ โดยการสร้างภาวะผู้นำในการคิดและตัดสินใจให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อนำพากลุ่ม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไปในทิศทางที่กำหนด โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมและมุ่งสู่ค่านิยมเดียวกัน และส่งเสริมการสร้างธรรมาภิบาลในองค์การ โดยสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม) มีจริยธรรมและการสร้างความเคารพและความเชื่อมั่นไว้วางใจ 2) นวัตกรรม สินค้า บริการ และกระบวนการดำเนินงานของปตท. เพื่อสร้างผลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ 3) การจัดการความรู้ โดยองค์ความรู้จะนำไปสู่การสร้างมูลค่า เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้การบริหารจัดการและลดความเสี่ยงให้กับปตท.เพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน 4). เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการนำเทคโนโลยีมาสร้างประโยชน์ในการแข่งขันให้กับปตท.เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว และแม่นยำ และ 5.การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ด้วยการดำเนินกิจกรรมเชิงบูรณาการตามสายโซ่ทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและสร้างพลังร่วมความร่วมมือ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ศึกษาพบว่า องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดการองค์การ 5) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย นอกจากนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ได้ศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และ (5) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการศึกษาดังกล่าวตามคุณลักษณะสำคัญที่ควรเพื่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 7 ประการ ดังนี้

1) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การซึ่งสำนักงานมีธรรมชาติการทำงานที่เป็นฝ่ายเลขานุการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาด้านกระบวนการนิติบัญญัติ ดังนั้นจะต้องได้คนดีและคนเก่งที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสมรรถนะขององค์การ โดยสำนักงานจะต้องกระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาบุคลากร ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การสอนงาน รูปแบบฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติจริง พัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการจัดทำเอกสาร วิชาการ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ได้โอกาสทำงานที่ท้าทายและ ได้กระตุ้นให้เรียนรู้จากการหมุนเวียนงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน รวมทั้ง สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการการได้ทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงและมีความรักความผูกพันกับงาน ทুমุ่การทำงานให้กับองค์การสามารถทำงานคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนสร้างนวัตกรรมให้ สอดคล้องกับแนวคิดของ

Holbeche (2005) ได้กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งแรกที่องค์การที่มีสมรรถนะสูงทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจากการดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์การการที่องค์การมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม มีจริยธรรมและมุ่งหวังผลตอบแทนระยะยาว ต้องเลือกคนเข้าทำงาน เพราะ “คน” จะเป็นสิ่งที่สำคัญทำให้ผลงานขององค์การสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Edward Lawler III, (2005) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับพื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพขององค์การ ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารทีมงานและรางวัลแก่พนักงาน อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) องค์การต้องมีฐานรากที่มีสมรรถนะ คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง เช่น มีกระบวนการอบรม พัฒนาบุคลากรในองค์การหลายรูปแบบ ส่งเสริมความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ต่างๆ จึงจะทำให้องค์การมีศักยภาพ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัญชिता บุญปั้น (2554) พบว่า หากบุคลากรมีความอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้าในงานที่จะทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย และเมื่อปัจจัยเอื้อต่อการทำงานสามารถสนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายจริงทำให้ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทราบว่าตนเองมีความสามารถมีความสำคัญ ส่งผลให้ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเกิดความผูกพันต่องานเพิ่มขึ้นคืองานนั้นมีความสำคัญมีความหมาย มีความทุ่มเทพยายามต่อการทำงานนั้น ตลอดจนเพิ่มความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อสำนักงานฯ คิดว่าตนเองได้รับการดูแลที่ดีจากสำนักงานมีความสุขในการทำงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การอยากจะทำให้องค์การเพื่อทำงานต่อไป

2) มุ่งการนำองค์การ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูง โดยผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ กำหนด ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารถ่ายทอดทิศทางขององค์การให้บุคลากรในองค์การได้เข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan & Norton (2001) ระบุว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy focused Organization) โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านการถ่ายทอดอย่างทั่วถึงจนทุกแผนงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ได้และมีความต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่ Blanchard (2007) กล่าวว่าควรกระตุ้นให้บุคลากร ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ ผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และ แนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ และผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องให้อำนาจบุคลากรได้ทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน เช่น การพัฒนางานวิชาการของสำนักงาน การพัฒนาสารสนเทศและฐานข้อมูลงานร่างพระราชบัญญัติ เป็นต้น กระตุ้นให้บุคลากรได้เรียนรู้แก้ไขปัญหาสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และผลักดันการมีวัฒนธรรมองค์การ

ค่านิยมการทำงานที่สอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Holbeche (2005) ระบุว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะเน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Vecchio และ Appelbaum (1995) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา และมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและกระตุ้นด้วยการให้อำนาจบุคลากร (empowerment) และมีความรับผิดชอบ (accountability) ในระดับที่เหมาะสม องค์กรจะบรรลุผลการปฏิบัติงานสูง บุคลากรและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Bhalla et al. (2011) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันองค์กร (culture and engagement) เป็นสิ่งสำคัญให้องค์กรสมรรถนะสูง โดยองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมที่สร้างการปรับตัวรวดเร็ว และสร้างความผูกพันองค์กร เช่นเดียวกับ Denison & Mishra (1995) ระบุว่า การสร้างวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement) ตามแนวคิดของที่ให้มีส่วนร่วมจากการได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชาให้มีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การนำองค์กรผู้นำจะต้องมีการส่งเสริมให้องค์กรมีธรรมาภิบาล ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และนำองค์กรให้มีความโปร่งใสมีคุณธรรม รับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) สอดคล้องกับทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ระบุว่าองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรเต็มที่และรักษาคนดีไว้ได้นานที่สุด โดยองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Agility) มีกลยุทธ์ โครงสร้างกระบวนการการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องขับเคลื่อนไปข้างหน้าโดยมียุทธศาสตร์เป็นผู้นำการขับเคลื่อน การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจะต้องเกิดจากความเข้าใจในสมรรถนะหลัก นำมากำหนดเป้าหมายที่ท้าทายที่ทุกคนร่วมกันคิดและพร้อมปฏิบัติให้สำเร็จในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Buytendijk (2006) ระบุว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีการตั้งเป้าที่ท้าทายและยิ่งใหญ่เพื่อการความมุ่งมั่นและแสวงหาแนวทางที่บรรลุผล อีกทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานต้องมุ่งผลลัพธ์ (Result Oriented) และเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้รวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Brokaw & Mullins (2006) องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐ จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุภารกิจ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดสะท้อนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ ๆ ตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การสร้างและยกระดับความหวังขององค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นบรรลุผลลัพธ์

สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) ที่ระบุว่าองค์การสมรรถนะสูงจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ องค์การภาครัฐในอดีตนั้นประเมินผลงานด้วยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตมากกว่าผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง (Outcome-oriented) สำนักงานต้องมีการยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งขณะนี้สำนักงานได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) และมีการปรับแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รัฐธรรมนูญ แผนแม่บท และแผนการปฏิรูปประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ Jupp & Younger (2004) ที่ระบุว่า เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile) สามารถปรับกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสามารถในการตอบสนองผู้บริโภคในเรื่องของการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551) กล่าวไว้ว่า องค์การสมรรถนะสูงต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทาย และเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด

4) มุ่งพัฒนากระบวนการที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษา พบว่าสำนักงานจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของสมาชิกวุฒิสภา หรือผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn, Hunt & Osborn (2007) ระบุว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management :TQM) เป็นกระบวนการบริหารองค์การทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ การผลักดันให้เกิด TQM เป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้มีทีมบริหารตนเอง โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพ และการตรวจสอบตนเอง มีสังฆรวมรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันความรู้เพื่อปรับตัวกับสภาพแวดล้อมโดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ De Weel (2012) ได้ศึกษาลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีลักษณะของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การจะต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยองค์การจะต้องพัฒนานวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์การ และสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการบริการอย่างต่อเนื่อง

5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม จากการศึกษาว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญและเป็นรากฐานของการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงาน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard (2007) ที่ระบุว่า องค์การสมรรถนะสูงจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการปรับปรุงศักยภาพผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ตลอดทั้งองค์กร เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) ระบุว่า การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) เป็นการที่องค์การแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ องค์การมีการทดลองปฏิบัติอย่าง

กระตือรือร้น เพราะบุคลากรเข้าใจถึงการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถใน ส่วนของกระบวนการและโครงสร้าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารภาครัฐ ดังนั้น โครงสร้าง องค์กรจึงมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะตอบสนองต่อโอกาสขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Pettigrew & Whipp (1991) ระบุว่าองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมด้วยการปฏิบัติและการเรียนรู้ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Senge (1994) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เพิ่มขีด ความสามารถในการสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยมีหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (A Shift of Mind) ให้เปิดรับเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถของตนอย่าง สร้างสรรค์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Toffler (1971) ได้กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 คนต้อง สามารถลบสิ่งที่เรารู้มาเพื่อเรียนรู้ใหม่ด้วยมุมมองใหม่ อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนิตา ยุ บูรณ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร (Mische,2001)

6) มุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็น สำคัญ จากการศึกษาพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมุ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วน ได้เสียเป็นหลัก ได้แก่ สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ และองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยมีการรับฟัง ความคิดเห็น ความต้องการเพื่อนำมาพัฒนางานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อาทิ กระบวนการ ประชุม การเสนอกระทู้ ญัตติ การจัดทำเอกสารวิชาการ รวมทั้งการพัฒนารูปแบบการให้บริการ ใหม่ ๆ ที่มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มีช่วยสร้างนวัตกรรมให้กับสมาชิกเพื่อส่งเสริมการทำงานด้านนิติ บัญญัติ เช่น การจัดทำแอปพลิเคชัน หรือ สร้างแพลตฟอร์มในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อให้สมาชิก วุฒิสภาได้เข้าถึงข้อมูลต่างๆ แบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ เช่น ข้อมูลการนัดการประชุม การสอบถามถาม ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการ สืบค้นร่างพระราชบัญญัติ เป็นต้น ซึ่งสร้างความพึงพอใจและสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกวุฒิสภาในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ เป็นผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง คือการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจกับความต้องการและความ คาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าโดยภาครัฐ จะต้องมีการปรับปรุงการให้บริการโดยนำสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าในการปรับปรุงบริการสร้างช่อง ทางการปฏิบัติ การจัดทำงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ การสำรวจความพึงพอใจและนำผลการ สรุปรวไปศึกษา ทำให้มีความเข้าใจความแตกต่างของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ และนำไปสู่การออกแบบการ ให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายเช่นเดียวกับ Blanchard (2007) กล่าวว่า องค์กรที่มี สมรรถนะสูงจะต้อง รู้จักลูกค้าของตนเอง เข้าใจ ความต้องการของลูกค้าและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น สอดคล้อง กับการศึกษาของ Jamrog, Vickers, Overholt, & Morrison, (2008) พบว่า องค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมีวิธีการดูแลลูกค้าด้วยการมองไปข้างหน้าและให้บริการที่เหนือกว่า ดูแลและรักษาลูกค้า ผู้รับบริการปัจจุบันให้คงอยู่ รวมถึงจัดโครงสร้างและกระบวนการภายในที่จำเป็นในการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ จิรประภา อัครบวร (2551) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องเป็น



องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ สร้างผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งเสริมให้บริการเชิงรุกสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยยึดผลลัพธ์ของประชาชนให้ก่อประโยชน์สุขกับประชาชน

7) มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือความร่วมมือ การปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในองค์การระบบเปิดจะต้องมีการเชื่อมโยงการทำงานสร้างข่ายความร่วมมือกับภายในองค์การและภายนอกองค์การร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติ โดยทุกสำนักจะต้องมีแนวคิดส่งเสริมการสร้างความร่วมมือ เพราะการสร้างความร่วมมือจะทำให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถสร้างผลงานใหม่ๆ จากการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดและพัฒนางานร่วมกัน ซึ่งสำนักงานมีการสร้างความร่วมมือบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงานได้แก่ สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเป็นการเชื่อมโยงการทำงานเกี่ยวกับร่างกฎหมาย โครงการการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ร่วมกับ สกสว. และโครงการบูรณาการฐานข้อมูลทางวิชาการของรัฐสภาเพื่อส่งเสริมการนำทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณากลับกรองกฎหมายของรัฐสภา การสร้างความร่วมมือด้าน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชน เพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะและได้แนวทางการร่างพัฒนากฎหมาย (Government Labs) ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมร่วมกันกับจากภาคประชาชนได้ ยกกระตือรือร้นพัฒนาคุณภาพกฎหมายของวุฒิสภา สอดคล้องกับแนวคิดระบบราชการ 4.0 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ในการส่งเสริมการสร้างการสร้างความร่วมมือสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกันขององค์การภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อสร้างนวัตกรรมสร้างคุณค่า (Co-Creation) ส่งมอบให้ประชาชนและการบริการสาธารณะ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Pestoff (2010) ระบุว่า การจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ (NPG) การจัดการที่วางอยู่บนพื้นฐานของ “การผลิตร่วมกัน” (Co-Production) การจัดการที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย รวมทั้งการให้บริการเกี่ยวกับสวัสดิการที่จัดขึ้น อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) ระบุว่า องค์การสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์การเปิดและสร้างเครือข่าย (Open and Collaborative) โดยองค์การจะต้องมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและสร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติการเปิดกว้าง มีหน่วยงานเครือข่าย ซึ่งระกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมือง องค์การที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์การสาธารณะอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการอย่างหลากหลายหลายพึ่งพาซึ่งกัน รวมทั้งมีการสร้างพันธมิตร (partnering) ที่นำมาซึ่งรูปแบบการใช้แหล่งทรัพยากรจากองค์การภายนอก จนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครจากองค์การหรือชุมชนการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในโครงการซึ่งช่วยสนับสนุนพันธกิจ มีการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานข้ามสายงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าขององค์การที่มีต่อสาธารณะ และสอดคล้อง

กับผลงานวิจัยของบุครินทร์ สุจริต จันท์ (2553) ที่พบว่า รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การมีพันธมิตรเครือข่าย

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาพบว่าความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะ คือ การผลักดันและความจริงจังของผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้คนและระบบมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเป็นผู้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและนำองค์การเดินหน้าด้วยความมุ่งมั่น สื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมให้ เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเชื่อถือไว้วางใจ พร้อมปฏิบัติตามแผนที่องค์กรกำหนดส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ สร้างโอกาสให้บุคลากรได้คิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ หรือมีการสอนงานเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลและองค์การ และเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรมการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan & Norton (2001) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้น ยุทธศาสตร์ (Strategy focused Organization) โดยผู้นำองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านการถ่ายทอดอย่างทั่วถึงจนทุกแผนงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ได้และมีความต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Burns, (1978) ที่กล่าวว่าลักษณะผู้นำที่ส่งผลให้องค์การมีศักยภาพ คือ ผู้นำมีลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการเน้นพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นยกย่องให้โอกาสได้คิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ทำได้ ในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Bennis (1989) ที่กล่าวว่า ผู้นำในอนาคตจะต้องเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัวกระตือรือร้นเชื่อมั่นในบุคคลและการทำงานเป็นทีม กล้าเสี่ยง มองเห็นความก้าวหนาระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้นยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมสร้างสิ่งท้าทายและต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดุษณีย์ ยศทอง (2561) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช พบว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงคือ การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้อำนวยความสะดวกให้การพัฒนาองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตา ยุวบูรณ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลให้ปตท. เป็นองค์กรที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การมีธรรมาภิบาลเป็นช่วยส่งเสริมส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูง โดยคาดหวังให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เน้นความโปร่งใส เน้นความ รับผิดชอบ เนื่องจากบทบาทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจให้กับฝ่ายนิติบัญญัติที่เป็นตัวแทนของ

ประชาชน ฉะนั้นการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ จะต้องมีการวางแผนการทำงานจะต้องส่งเสริมการสร้างความปลอดภัย และเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และผลการปฏิบัติภารกิจของวุฒิสภาให้ประชาชนได้รับรู้ รับทราบ รวมทั้งจัดทำแหล่งข้อมูลเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ อาทิ การพิจารณาร่างกฎหมาย การเสนอญัตติ กระทู้ถาม การพิจารณาให้ความเห็นชอบบุคคลตำแหน่งฯ รวมทั้งการดำเนินการติดตามเสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและจัดทำและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ การเพื่อการสืบค้น ศึกษา ติดตามการทำงานของสมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน มีช่องทางให้ประชาชนเข้ามาติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานได้ และจัดระบบสารสนเทศให้ประชาชนได้รับรู้อย่างถึง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายนิติบัญญัติในการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของประชาชน ฉะนั้นการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีความโปร่งใส ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมให้มีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของวุฒิสภาโดยชอบธรรม และมี ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เสน่ห์ จัยโต (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า กระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การ แห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับตามแนวคิด ธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) ที่กล่าวว่า การชี้แจงความรับผิดชอบ (Accountable) เป็นการที่องค์การแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การสู่สาธารณะได้อย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในหน่วยงานภาครัฐ องค์การสมรรถนะสูงจะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและงบประมาณที่ใช้ไป เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคม การตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐแบบดั้งเดิมนั้นคือการตรวจสอบสมดุลบัญชีรับจ่ายตามหมวดรายการที่กำหนด ในองค์การสมรรถนะสูงนอกจากจะประเมินและรายงานรายรับรายจ่ายแล้ว ยังต้องประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณด้วยโดยการให้ความสำคัญร่วมกันระหว่างความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่า กับวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นประชาชนทราบว่าหน่วยงานได้นำภาษีไปใช้อย่างคุ้มค่าเพียงใด องค์การจึงต้องมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของบริการที่จัดให้ประชาชน

## 2. จัดทำร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

จากผลการวิจัย พบว่า ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่ได้จากการศึกษาคั้งนี้ มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

(Wheelen & Hunger, 2010) นำไปสู่การร่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อวางแนวทางพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาในระยะยาว พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการดำเนินการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง เกิดจากการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สมาชิกวุฒิสภา หน่วยงานภาครัฐ และรัฐสภา ตลอดจนภาคประชาชนทุกภาคส่วนในการร่วมกันสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูงได้

การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ มีผลการประชุมเชิงนโยบายเพื่อยืนยันยุทธศาสตร์ มีการเสนอข้อสรุปการกำหนด 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยที่ประชุมมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ายุทธศาสตร์มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ เนื่องจากการศึกษายุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มาจากการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง การวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจากภาพรวมและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเที่ยงตรง และร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ทำให้ได้ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและการดำเนินการจัดการ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวต่อการมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางต่อไป เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้รับการยอมรับว่าสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปในการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางการดำเนินงานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีความแตกต่างจากเดิมที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของภาครัฐในภาพรวมเป็นส่วนใหญ่ แต่ข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาในระดับองค์การในรูปแบบเชิงรุกเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบัน

จากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์การหลักองค์การเดียวที่สนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติให้กับวุฒิสภา ซึ่งมีบริบทแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐฝ่ายบริหาร การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและทิศทางที่ต้องการจริง ๆ โดยยึดสมาชิกวุฒิสภา และประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงความต้องการ ทั้งนี้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจวุฒิสภา ตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ 2560 และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 8 ประการ ได้แก่ 1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส 2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ 3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ประเทศ 4. ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง 5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ 6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยสุจริตและประพฤติมิชอบ 7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับเท่าที่จำเป็น 8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2561: 55-61) และสอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 โดยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) องค์การภาครัฐต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ทำงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลได้ แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน สามารถตรวจสอบได้ เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม และรับโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้ เชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน จัดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า แก้ไขปัญหาและตอบสนอง ความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องได้รับการร้องขอก่อน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชน เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียว และประชาชนสามารถใช้บริการภาครัฐได้ตลอดเวลาผ่าน หลากหลายช่องทาง เช่น ติดต่อด้วยตนเอง อุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร และทางเว็บไซต์ 3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันเวลา สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561) แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563- 2565 อีกทั้งจากการศึกษาพบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563-2565 แต่มีความแตกต่างในมุมมองของรายละเอียดกลยุทธ์ ดังนี้ สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1) การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง ซึ่งมีความแตกต่างจากกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา ผู้วิจัยได้มุ่งประเด็นพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูง โดยมีกลยุทธ์การพัฒนากำหนด

องค์การ หรือศักยภาพผู้นำ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ความมีธรรมาภิบาลองค์กร และการพัฒนาระบบกระบวนการจัดการในองค์กร รวมทั้งมีการพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยมีประชาสัมพันธ์องค์กร และการถอดบทเรียนเพื่อพัฒนาสำนักงานให้มีจุดแข็งและมีศักยภาพในการสนับสนุนวุฒิสภาให้มากยิ่งขึ้น ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาไกลในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ จะเป็นแผนที่มุ่งการพัฒนาและสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา ตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาชุดปัจจุบันที่เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ 2560 และมุ่งเน้นการพัฒนาสร้างนวัตกรรมให้กับวุฒิสภา และการสร้างความเป็นมืออาชีพทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 1 ยกระดับการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ และ แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 2 พัฒนางานด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง เป็นการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเชิงรุก และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่มีมุมมองที่แตกต่างในการมุ่งเน้นส่งเสริมการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ทำงานเชิงรุก ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 4 พัฒนาขีดความสามารถของ องค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง และ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมือง การปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและ เครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ ซึ่งในรายละเอียดของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 5 พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่มีมุมมองที่แตกต่างใน การมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายภาคประชาชน เพื่อสร้างการรับรู้เกิดการตื่นตัวและเข้ามามีส่วนร่วม พัฒนาระบบประชาธิปไตย โดยต้องการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทางกฎหมายซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติต่อไป

นอกจากนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เชนง วัฒนธีรางกูร (2555) ที่ศึกษายุทธศาสตร์ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า มี 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) มุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ 2) ยกระดับคุณภาพการบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง 3) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและผู้รับบริการ 5) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ อรุณกมล ศุขเอนก (2561) ที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์ เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า การสร้างกลยุทธ์จะต้องเน้นสนองตอบต่อลูกค้าและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 2) ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี 3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 4) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดุษณีย์ ยศทอง (2561) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช พบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลศิริราช ประกอบไปด้วยการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด และการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ศึกษาพบว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดการองค์การ 5) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย นอกจากนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภาวนา กิตติวิมลชัย (2559) พบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงที่เหมาะสมในการพัฒนาอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง การจัดการข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ และการออกแบบปรับปรุงกระบวนการ ร้อยละ 100 แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรสมรรถนะสูงเรียงตามลำดับ พบว่า มี 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2. ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ด้านการออกแบบองค์การและการปรับปรุงกระบวนการ 4. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5. ด้านการสร้างนวัตกรรม 6. ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูง ของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ จัดกลุ่มยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารเชิงระบบได้ 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์การ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การขึ้นาสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์การการเรียนรู้ โดยผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสอดคล้องกับข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา

จากผลการวิจัยพบว่า การนำองค์การเพื่อให้องค์การมีการบริหารจัดการที่ดี ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาและยกระดับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากวุฒิสภาในการสนับสนุนหน้าที่และอำนาจตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยอมรับไว้วางใจกัน มีการถ่ายทอดสื่อสารแผนเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของกระบวนการเป้าหมายและผลลัพธ์ โดยส่งเสริมให้มีการทำงานทำงานเป็นข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการแบ่งงานกันทำตามโครงสร้างองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของชนิดา ยุวบูรณ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการนำมาตราฐานกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพโดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วสันต์ ขวลิตรวกุล (2560) การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลายที่มีผลต่อการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่าปัจจัยด้านของคุณลักษณะ (Personality) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณสมบัตินส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร มีอิทธิพลต่อการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักต่างให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญที่สำนักงานยึดถือปฏิบัติทั้งองค์การ โดยส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารงานองค์การมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสมีการเปิดช่องทางการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนสามารถตรวจสอบการข้อมูลต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ มีความรับผิดชอบต่อการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข คือ ระบบธรรมาภิบาล เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ได้ศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงซึ่งการนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ในขณะที่การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์



**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาเทคโนโลยีในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

จากการศึกษา พบว่า การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงจะต้องพัฒนาจากสมรรถนะหลัก และนำความต้องการของผู้รับบริการ หรือวุฒิสภามาสร้างเป็นนวัตกรรม ซึ่งเป็นงานด้านฝ่ายนิติบัญญัติด้านการจัดประชุม การทำหน้าที่เป็นเลขานุการในที่ประชุม เพื่อสนับสนุนทั้งด้านธุรการ และการสนับสนุนงานวิชาการให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ รวมทั้งการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาในทุก ๆ ด้านของวุฒิสภา ได้แก่ การสนับสนุนงานด้านการพิจารณากฎหมาย การตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารราชการแผ่นดิน การพิจารณาให้ความเห็นชอบบุคคลดำรงตำแหน่งทางการเมือง และการติดตาม เร่งรัด และเสนอแนะการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุผล สอดคล้องกับแนวคิด ระบบราชการ 4.0 หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันเวลา สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561:2) อีกทั้งจากการวิเคราะห์ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การพัฒนาสำนักงานให้มีศักยภาพจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของสมาชิกวุฒิสภา และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาและคณะกรรมการได้ และมีการสร้างนวัตกรรมจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาส่งเสริมเพื่อส่งมอบการให้บริการที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามความคาดหวังของวุฒิสภาและเป็นแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ จึงถือว่ามีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 ประการที่ 2 ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า แก้ไขปัญหาและตอบสนอง ความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องได้รับการร้องขอก่อน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชนเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียว และประชาชนสามารถใช้บริการภาครัฐได้ตลอดเวลาผ่าน หลากหลายช่องทาง เช่น ติดต่อด้วยตนเอง อุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร และทางเว็บไซต์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561) สอดคล้องกับ Resende Junior., & Fujihara, (2018) ที่ศึกษาปัจจัยการมีนวัตกรรมในองค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์การที่สำคัญจะต้องมีการเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จากผู้มีส่วนได้เสีย บุคลากรในองค์การ ลูกค้ำ และประชาชน โดยผู้บริหารสูงสุด จะต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมแก้ปัญหาและพัฒนาความร่วมมือเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และมีการวางแผนระยะกลางและระยะยาวโดยนำนวัตกรรมไว้ในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิด Blanchard (2007) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องรู้จักลูกค้ำของตนเอง เข้าใจความต้องการของลูกค้ำและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มานะ ชัยวงศ์โรจน์ (2554) ได้

ศึกษาบทบาทการเสนอแนะด้านนิติบัญญัติของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับการเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและการวิจัยต่อไปในอนาคต ได้แก่ 1. บริบทของสถานการณ์เชิงนิติบัญญัติ 2. การสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการอย่างบูรณาการ 3. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. จุดมุ่งหมายขององค์การ 5. โครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาความสามารถหลัก 6. ชีตความสามารถด้านองค์ความรู้ของบุคลากรและผู้บริหาร และ 7. กลไกการสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีความสามารถเพื่อปฏิบัติงานหลักทั้งในส่วนของกาให้บริการที่มีจิตบริการที่ดี และการให้บริการด้านวิชาการที่มีความรอบรู้และสั่งสมความเชี่ยวชาญงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา สำนักงานต้องสร้างบุคลากรให้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าให้กับองค์การ โดยมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนให้บุคลากรเก่ง ดี มีความสุข โดยสำนักงานจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานของบุคลากร มีการปรับปรุงสมรรถนะให้สมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมบุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติ มีการอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรตามสายงาน อีกทั้งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความทำงานเป็นทีม สร้างโอกาสร่วมรับผิดชอบและแก้ไขปัญหา ทำงานและรู้สึกผูกพันและทุ่มเทกับงาน สร้างผลผลิตของงานใหม่มีนวัตกรรม ปรับวิธีคิดสู่การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbrech (2005) ระบุว่า การกระตุ้นให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ องค์การต้องมีการออกแบบโครงสร้างองค์การ และบทบาทการทำงานสนับสนุนให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง และสร้างบรรยากาศขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง มีการให้อำนาจในตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง (Talents) และมีสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) โดยต้องแก้ไขปัญหาของบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เอื้อที่จะทำให้ต่อการมีสมรรถนะสูงของบุคลากร เช่น เช่น บุคลากรมีภาระงานสูง นโยบายขององค์การ การถูกแทรกแซงการทำงานจากฝ่ายบริหาร และวัฒนธรรมองค์การที่การตำหนิมากกว่าการสร้างสรรคการทำงาน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551) กล่าวว่ากลยุทธ์ออกแบบองค์การ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ให้สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารและบุคลากรต้องทำงานร่วมกัน ไว้วางใจกัน สร้างความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การยึดเหนี่ยวการทำงานให้สำเร็จจุลวง การทำงานมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ให้ความสำคัญกับการสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การด้วยวิธีการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณภาพของบุคลากร ถ้าปราศจากบุคลากรที่ดีแล้วก็จะไม่บรรลุผลการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ในองค์ประกอบนี้มี คุณลักษณะย่อย 4 ที่สำคัญ คือ 1) การบริหารที่สร้างแรง

บันดาลใจให้บุคลากรทำงานพิเศษประสบความสำเร็จ 2) บุคลากรมีความสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลากรมีความหลากหลายและเสริมซึ่งกัน 4) องค์การเติบโตไปพร้อมกับพนักงานที่เป็นหุ้นส่วน ผู้มีส่วนได้เสียและสอดคล้องกับผลการศึกษา ของ รัชชวีญ ภูษาแก้ว (2557) พบว่า กลยุทธ์การบริหาร คนเก่งและองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริการคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากแนวคิดของ Mische (2001) พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ เชษฐา ทองยิ่ง (2558) ได้ศึกษาองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับการให้บริการ ทางวิชาการ: ศึกษากรณีตำแหน่งวิทยากร ของรัฐสภา พบว่า องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ รัฐสภา ตำแหน่งวิทยากร กลุ่มงานบริการวิชาการ เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการทางวิชาการ ซึ่ง ต้องสร้างหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรตำแหน่งวิทยากรโดยองค์ความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับระบบงานนิติบัญญัติ และความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2554 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 และ กฎหมาย กฎ ระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจัดทำและรวบรวมเอาไว้ ได้แก่ องค์ความรู้ในการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณา และองค์ความรู้ในการให้บริการข้อมูลวิชาการ ทักษะ ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ และการจัดการข้อมูล นอกจากนี้จะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อพัฒนาการทำงานด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการติดตามยุทธศาสตร์ชาติได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

จากผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การมีความโดดเด่นและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การสมรรถนะสูงจะต้องมุ่งให้องค์การมีการเรียนรู้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และความรู้เป็นพื้นฐานในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ (Miller ,2001; Kim & Lee ,2013; Hu et al., 2009) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังมีข้อจำกัดข้อการทำงานตามระเบียบแบบแผน และการทำงานตามหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Holbeche,2005) ซึ่งบุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามกระบวนการในงานประจำให้สำเร็จลุล่วงก่อน จึงสามารถปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนและพัฒนางาน และบรรยากาศการทำงานยังเป็น

ลักษณะการสั่งการทำงานตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของผลักดัน การสร้างวัฒนธรรมความรู้ การจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรสายงานต่าง ๆ และการร่วมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติยังมีข้อจำกัด รวมทั้งการจัดการสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลเพื่อการส่งสมความรู้ยังขาดความเป็นระบบและยังมีความซ้ำซ้อน ดังนั้นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการส่งเสริมจากผู้บริหารขององค์กรในการผู้สร้างพื้นที่และให้โอกาสในการสร้างความรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Wang Jin-Feng et al. (2017:298) พบว่า การแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้องค์กรบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างผลกำไรต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่พบว่าการจัดการความรู้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรและสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1994) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน สร้างการเรียนรู้ องค์กรแห่งความรู้เป็นองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2551) กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง คือ มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมและไว้วางใจได้ มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สนับสนุนให้บุคลากรได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง อีกทั้ง สำนักงานจะต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ได้ทดลองได้แก้ไขปัญหา เพื่อได้คิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ตรงกับความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาและองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Hurley & Hult (1998) ระบุว่า ตัวแบบของวัฒนธรรมองค์กรแบบนวัตกรรม จะต้องมีความวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เรียนรู้รายบุคคลและการพัฒนาองค์กรให้นำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าใจความคิดใหม่ รวมทั้ง ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสังเกตโอกาสใหม่ ๆ เกื้อหนุนการดำเนินงานโดยการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Resende Junior, & Fujihara (2018) ระบุว่า วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมส่งเสริมให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งจะต้องมีทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีการสังเกตและมีนโยบายส่งเสริม โดยรับรู้ถึงการต่อต้านสิ่งใหม่จากการยืดหยุ่นเวลาการทำงานเพื่อการเรียนรู้ ในการมุ่งสร้างและเพิ่มทักษะที่จำเป็นจากกลยุทธ์ขององค์กร และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Linder & Brooks (2004) ที่กล่าวว่า การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) หมายถึง การที่องค์กรแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรมีการทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะบุคลากรเข้าใจถึงการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในส่วนของกระบวนการและโครงสร้าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารภาครัฐ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจึงมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะตอบสนองต่อโอกาสขององค์กรและการ

เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใช้เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ที่ครอบคลุมทั้งด้านผลิตภัณฑ์วิธีการทำงาน และการออกแบบ จัดโครงสร้างองค์กร ผนวกกับการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดความตื่นตัวก้าวไปสู่องค์กรนวัตกรรม การจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานกล้าคิด กล้าแสดงออก ผลักดันให้เกิดกระบวนการสร้าง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) ที่เป็นระบบ นอกจากนี้ สำนักงานจะต้องปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นรัฐบาลดิจิทัลพร้อมนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างความทันสมัยและนวัตกรรมให้กับองค์กร สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ

การปฏิบัติภารกิจด้านสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้สำเร็จจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์กร โดยสร้างภาคีเครือข่ายกับ องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น รวมทั้งภาคประชาชน ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายจะต้องมีการวางแผนสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายชุมชน พื้นที่ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้การสนับสนุนการเรียนรู้และเป็นส่วนหนึ่งในการเผยแพร่ประชาธิปไตยอย่างต่อเนื่อง และสร้างกระบวนการเรียนรู้สร้างเครือข่ายโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์ หรือมีการจัดการความรู้เพื่อนวัตกรรมจะส่งเสริมความรู้และสร้างเครือข่ายกับภาคประชาชนของวุฒิสภา และสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและเครือข่ายให้มีความสัมพันธ์อันดีกับการสร้างเครือข่ายกับภาคประชาชนของวุฒิสภาในระยะยาว สามารถสนับสนุนภารกิจในกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องร่วมกำหนดทิศทางการร่วมพัฒนาความรู้ความเข้าใจกับภาคีเครือข่าย เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเผยแพร่ประชาธิปไตย อีกทั้งการทำหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนบทบาทของวุฒิสภาในการเผยแพร่ประชาธิปไตยจะสามารถนำความคิดเห็นของประชาชนจากการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองมาใช้ประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญของชุมชน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย สร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับวุฒิสภา ถือเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากฎหมายที่ในการได้รับฟังความคิดเห็นจากภาคีเครือข่ายและภาคประชาชน นำไปสู่การสร้างศักยภาพของสำนักงานเลขาธิการในการสนับสนุนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการพิจารณากฎหมายกับวุฒิสภาเป็นสูงให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายเพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) ระบุว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องเป็นองค์กรเปิดและสร้างเครือข่าย

พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและสร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติการเปิดกว้าง มีหน่วยงานเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานการเมือง องค์การที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์การสาธารณะอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการอย่างหลากหลายซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับ แนวคิดของ Prahalad (1989) กล่าวว่าความร่วมมือกันแบบเครือข่ายของทุกภาคส่วน โดยมีองค์การภาครัฐเป็นผู้เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการแข่งขัน ระบบราชการ 4.0 เน้นทำงานเป็นแนวราบและสร้างเครือข่ายกับองค์การที่เกี่ยวข้อง และกะทัดรัด (Open and connected government) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560:9-10)

### 3. การรับรองยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

จากการประชุมเชิงนโยบายเพื่อรับรองกลยุทธ์และหาข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ที่ประชุมประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ ว่ามีความเป็นไปได้เหมาะสม เนื่องจากกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสมเริ่มจากการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในบริบทของวุฒิสภา องค์การฝ่ายนิติบัญญัติ และการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและครอบคลุมทุกประเด็น อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ควรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงสู่แผนการปฏิบัติในหน่วยงาน มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสร้างผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมิตร์ สุวรรณ (2554) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่กลยุทธ์จะต้องระบุแนวทางการดำเนินการหรือมาตรการในการดำเนินการไว้ด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นบุคลากรทุกคนต้องทำความเข้าใจและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์การบรรลุผล และสอดคล้องกับคำกล่าวของ ผศ. นราธิป ศรีราม ผู้ทรงคุณวุฒิในที่ประชุมว่า การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของนักวิจัยมีกำหนดความสอดคล้องกันของภารกิจหลัก ภารกิจรองในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามเมื่อจะนำยุทธศาสตร์ไปใช้จะต้องมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ และต้องมีการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากบุคลากรเพื่อสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ตามผลสัมฤทธิ์

นอกจากนี้ สมาชิกวุฒิสภาท่านหนึ่งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์สูงการปฏิบัติ ในที่ประชุมว่า ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารของสำนักงานจึงมีภาวะผู้นำ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรของสำนักงาน มีความเข้าใจสามารถชี้แนะทิศทางขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงได้แสดงวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางให้กับหน่วยงานและองค์กร ทำหน้าที่สอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรหรือทีมงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่ทำความดี มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในองค์กร เปิดโอกาสสร้างพื้นที่ขยายผลให้มีบุคลากรทำความดีมากขึ้นในองค์กร ถือเป็น การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และสอดคล้องกับ Wheelen & Hunger (2010) ที่เสนอแนวคิดเรื่องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) ว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดและเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุดด้วยเช่นกัน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรที่จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยศิลปะของความเป็นผู้นำในการติดต่อสื่อสารโน้มน้าวใจให้บุคลากรทุกระดับร่วมมือปฏิบัติยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และบรรลุผลเป้าหมายที่วางไว้

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) ควรมีจัดทำยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์จากสมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยส่งเสริมการให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย รวมทั้งประเมินผลยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการแนวทางการดำเนินการและแผนงาน โครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป

2) จากผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างองค์การขาดความยืดหยุ่นและการจัดสรรอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องในภารกิจต่าง ๆ ของสำนักงานยังไม่สอดคล้องกับภาระงานและปริมาณที่มีเพิ่มมากขึ้น ควรมีนโยบายการผลักดันการปรับโครงสร้างองค์การ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการและธุรการ เพื่อให้มีปริมาณงานที่เหมาะสม

3) จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังมีการใช้เอกสารประกอบการประชุมในรูปแบบกระดาษ ขาดความชัดเจนของนโยบายในการผลักดันการลดใช้กระดาษและใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ทดแทนจริงจัง จึงควรส่งเสริมและให้สำนักงานมีนโยบายนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา

ปรับกระบวนการทำงานสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีความรวดเร็ว ลดใช้กระดาษและประหยัดทรัพยากร และเป็นองค์กรสีเขียว (Green Organization)

4) ภาครัฐมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทของประเทศ สำนักงานควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัล ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการ อาทิ ระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) ของวุฒิสภา มีการทำงานเชื่อมโยงด้วยระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่ง (Internet of Things) สอดรับกับการมีอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัย และส่งเสริมพัฒนาทักษะทางวิชาการของบุคลากรไปพร้อมกับทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านวิชาการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ

5) กำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพด้านกฎหมาย วิชาการและการวิจัยให้กับบุคลากรสายงานหลัก ในการทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยสนับสนุนงานข้อมูลให้กับสมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมการ และสำนักงานสนับสนุน โดยเสริมสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างนวัตกรรมในระยะยาว

6) พัฒนามาตรการและแนวปฏิบัติในการสร้างธรรมาภิบาลข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูลองค์กร ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลจัดเก็บในฐานข้อมูล สืบค้น สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อการทำงานสนับสนุนให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และวงงานนิติบัญญัติได้อย่างเป็นระบบ มีความเป็นปัจจุบัน มั่นคงปลอดภัย รักษาความเป็นส่วนตัว และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) พัฒนาแอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนงานให้กับสมาชิกวุฒิสภา ในรูปแบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว สมาชิกวุฒิสภาสามารถเข้าถึงข้อมูลการประชุม ข้อมูลการกระทู้ถาม ยุติติการติดตามร่างพระราชบัญญัติ การสืบค้นข้อมูล หรือการขอรับบริการข้อมูลทางวิชาการต่าง ๆ ผ่านระบบการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Chat Bot ได้

8) ควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยกับภาคีเครือข่ายและภาคประชาชนให้เกิดความยั่งยืน มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของภาคีเครือข่ายเพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นหนึ่งของการพิจารณาถ่วงถ่วงกฎหมาย ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมาย รวมทั้งกำหนดนโยบายสาธารณะอันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดหรือหลักเกณฑ์การประเมินผลสำหรับประเมินหรือการวัดระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อันจะเป็นการขยายผลและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงให้เกิดผลและการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

2) ควรมีการจัดทำคู่มือการอธิบายความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ เพื่อแนะนำวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานที่เหมาะสมเข้าใจง่าย และคำถาม-คำตอบ เพื่อแนะนำ อธิบาย และไขข้อสงสัยในประเด็นที่ยากหรือไม่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรของสำนักงาน

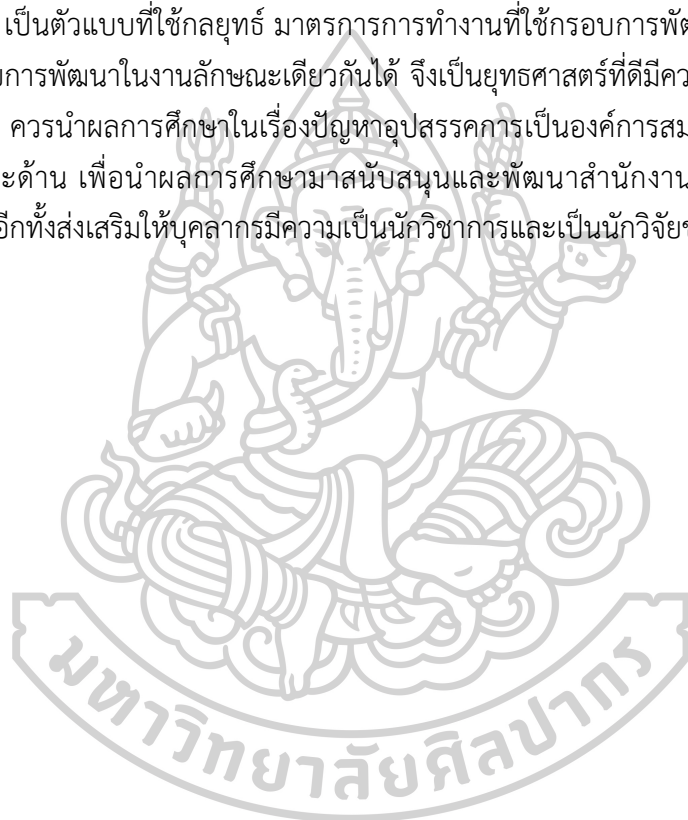


มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวก และจูงใจ ให้ปฏิบัติหรือจัดทำรูปแบบที่กะทัดรัด ง่ายต่อการอ่านและมีความเป็นมิตรกับผู้ใช้งานอันจะเป็นส่วน สำคัญต่อการนำไปใช้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3) ควรศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานการทำงานกระบวนการของหน่วยงานสนับสนุนภารกิจ ของรัฐสภาในอาเซียนหรือต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานและนำมาประยุกต์ใช้กับ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาของไทยอย่างเหมาะสมภายใต้ของบริบทรัฐสภาไทย

4) ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบและยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของหน่วย ราชการสังกัดรัฐสภา ประกอบด้วยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร เป็นตัวแบบที่ใช้กลยุทธ์ มาตรการการทำงานที่ใช้กรอบการพัฒนาในแนวทางเดียวกัน หรือใช้รูปแบบการพัฒนาในงานลักษณะเดียวกันได้ จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีมีความเป็นไปได้

5) ควรนำผลการศึกษาในเรื่องปัญหาอุปสรรคการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มาศึกษาวิจัย เชิงลึกในแต่ละด้าน เพื่อนำผลการศึกษามาสนับสนุนและพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มี สมรรถนะสูง อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นนักวิชาการและเป็นนักวิจัยขององค์กรมากขึ้น



## รายการอ้างอิง

- Abraham, S. C. (2012). *Strategic planning: A practical guide for competitive success*: Emerald Group Publishing.
- Asmild, M., Paradi., J., Reese, D., & Tam, F. (2007). "Measuring Overall Efficiency and Effectiveness using DEA". *European Journal of Operations Research*, 178(1), 305-321.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*: Blackwell.
- Barney, J. B. (1991a). "The resource-based view of strategy: Origins, implications, and prospects". *Journal of Management*, 17, 97-221.
- Barney, J. B. (1991b). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bennis, W. G. (1989). "Managing the dream: Leadership in the 21st century". *Journal of organizational change management*.
- Best, J. W. (1986). *Research in education* (5th ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bhalla, V., Caye, J., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., & Orlander, P. (2011). High-performance organizations: The secrets of their success. *Boston, MA: The Boston Consulting Group*.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at A High - Level*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boston, J. (1996). *Public management: the New Zealand model*: Oxford University Press, USA.
- Brokaw, G. S., & Mullins, J. M. (2006). "In Pursuit of Higher Performance-Part I". *Public Manager*, 35(4), 28.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buytendijk, F. (2006). "The five keys to building a high-performance organization". *Business Performance Management*, 4(1), 24-30.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: concept and applications*. New York: Mcgraw-Hill.

- Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others*. London: Random House.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Coulter, M. (2005). *Strategic management in action*. New Jersey: Pearson.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. London: Sage Publications.
- Dalkey, N. C., & Helmer, O. (1963). "An experimental application of the Delphi method to the use of experts". *Management Science*, 9(3), 458-467.
- David, F. R. (2007). *Strategic management : Concept and Case* (11th ed.). New Jersey: Prentic-Hall.
- De Waal, A. (2005). CPM: Balance Your Organization? Retrieved from [www.Performance-management.nl/cpmppt05/andre\\_de\\_waal.ppt#628,6,Slide 6](http://www.Performance-management.nl/cpmppt05/andre_de_waal.ppt#628,6,Slide 6)
- De Waal, A. (2010). "Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance". *Measuring Business Excellence*, 14(1), 79-95.
- De Waal, A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. London: Global Professional Publishing.
- De Waal, A. (2013). *Management practices do make a difference*. Retrieved from <http://web2.msm.nl/RePEc/msm/wpaper/MSM-WP2013-05.pdf>
- De Waal, A., & Tan Akaraborworn, C. (2013). "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?". *Measuring Business Excellence*, 17(4), 76-87.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*: Addison-Wesley, Reading.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). "The new public service: Serving rather than steering". *Public administration review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2007). *The New Public Service : Serving, Not Steering*. New York: M.E.Sharpe, Inc.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century first came out on the threshold of the century*. Oxford Butterworth-Heinemann.
- Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). "From old public administration to new public management ". *Public money & management*, 14(3), 9-16.
- Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations. *Performance measurement and management control: superior organizational performance*, 14, 3-18.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Petligrew, A. (1996). *New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Gamble, J., Strickland, A., & hompson, A. (2007). *Crafting & Executing Strategy* (15th ed.). New York McGraw-Hill.
- Glenn, J. C. (2016). *Introduction to The Future Research Methodology Series AC/UNU Millennium project search* 12nd December 2016.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1996). *Applied strategic planning: How to develop a plan that really works*: McGraw-Hill Education.
- Gopinath, C., & Siciliano, J. I. (2013). *Strategize!: experiential exercises in strategic management*: Cengage Learning.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Helmer, O., & Dalkey, N. (1963). *An Experiment Application of the Delphi Method to the Use of Experts*. The RAND Corporation Santa Monica, California.
- Henry, N. (2015). *Public administration and public affairs*: Routledge.
- Heuser, B. (2010). *The evolution of strategy: thinking war from antiquity to the present*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2004). *Strategic management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2005). *Management*: Pearson Prentice Hall.
- Holbeche, L. (2004). "HR and The High Performance Organizations". *Strategic HR Review*, 5(2), 70-92.
- Hood, C. (1991). "A Public Management for All Season?". *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). "Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance". *Tourism management*, 30(1), 41-50.
- Hughes, D. J., Rowe, M., Batey, M., & Lee, A. (2012). "A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage". *Computers in Human Behavior*, 28(2), 561-569.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- IMD World Competitiveness Yearbook 2017 Retrieved from <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/competitiveness-2017-rankings-results/13/10/2017>
- Jamrog, J. J., Vickers, M., Overholt, M. H., & Morrison, C. L. (2008). "High-performance organizations: Finding the elements of excellence". *People and Strategy*, 31(1), 29.
- Jin-Feng, W., Ming-Yan, C., Li-Jie, F., & Jun-Ju, Y. (2017). "The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual". *Procedia engineering*, 174, 289-300.
- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). "A value model for the public sector". *Outlook*, 1, 16-21.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). "Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior."

- International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management* (5 th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Law, C. C. H., & Ngai, E. W. T. (2008). "An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviours on firm performance." *An International Journal*, 34(4), 2342-2349.
- Lawler III, E. E. (2005). "Creating high performance organizations". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10-17.
- Lawler III, E. E. (2009). "Make human capital a source of competitive advantage". *Organisational Dynamics*, 38(1), 1-7.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lin, C. Y., & Cheng, M. Y. (2007). "Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan". *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). "Transforming the Public Sector". *Outlook Journal*, 3, 74-83.
- Maria, H., & Jan-Ake, T. (1997). "What are relationships in business networks?". *Management Decision*, 35(4), 304-309.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage Through a Commitment to Learning* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Beraley.
- Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2014). "The Extent to which public universities in Kenya experience managerial and environmental challenges ". *European Journal of Business and Management.*, 6(5).
- Maxwell, J. A. (1996). *QualitativeR design An Interactive Approach*. Thousa Oaks,CA: Sage.
- Mayer, P., & Wilde, M. (2013). *Managing Change at Universities-a selection of case studies from Africa and Southeast Asia*.
- McClelland, D. C. (1973). "Test for competence, rather than intelligence". *American*

*Psychologists*, 17(7), 57-58.

Merton, R. K. (1957). "Continuities in the theory of social structure and anomie". *Social theory and social structure*, 215-248.

Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of management studies*, 30(4), 553-585.

Miller, L. M. (2001). *The high-performance organization: An assessment of virtues and values*.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*: Harper and Row.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1990). "The Managers Job, Folklore and Fact". *Harvard Business Review*, 68(2), 163-176.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process*. London: Prentice-Hall.

Mische, M. (2001). *Strategic renewal: Becoming a high-performance organization* (Vol. 23): Prentice Hall Upper Saddle River, USA.

Mouzas, S. (2006). "Efficiency versus Effectiveness in Business Networks". *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1124-1132.

Murphy, T. H., & Terry Jr, R. (1998). Adoption of CALL technologies in education: A national delphi. In *Proceedings of the Forty-Fourth Annual Southern Agricultural Education Research Meeting* (pp. 112-123).

Nohria, N. e., & Eccles, R. e. (1992). *Networks and Organizations: Structures. Form and Action*. Harvard Business School Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). Theory of Organizational Knowledge Creation. In I. N. a. H. Takeuchi (Ed.), *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*: Oxford University Press, Inc.

Ojo, O. (2012). "Influence of organizational culture on employee work behavior". *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(11), 46-57.

Olsen, E. (2007). *Strategic Planning for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. M.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Osborne, S. P. (2010). Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In *The new public governance?* (pp. 17-32): Routledge.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training: A collection of tools and techniques*: American Society for Training and Development.
- Paul, S. (1983). *Strategic management of development programmes. Management Development Series No. 19*. Geneva: International Labour Office.
- Pestoff, V. (2010). *New Public Governance, Co-production & Third Sector Social Services. Institute of Civil Society Studies*. Stockholm: Ersta Sköndal University College.
- Pestoff, V., & Brandsen, T. (2010). Public Governance and the Third Sector: Opportunities for Co-production and Innovation? In S. P. e. Osborne (Ed.), *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Behavior Success*: Blackwell.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organizational Theory*. Boston: Pitman.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2006). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. Ohio: Ohio.
- Plunkett, G. M., Lowry, P. P., Frodin, D. G., & Wen, J. (2005). "Phylogeny and geography of Schefflera: pervasive polyphyly in the largest genus of Araliaceae". *Annals of the Missouri Botanical Garden*, 92(2), 202-224.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage creating and sustained superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Powell, W. (1990). "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization". *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C., Doz, Y., & Hamel, G. (1989). "Collaborate with your competitors and win".



*Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.

Resende, P., & Fujihara, R. K. (2018). "Factor Analysis On Innovation Inductors In High Performance Organizations". *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 6(3), 275-286.

Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory Structure Designs and Applications* (3rd ed.): Prentice Hall.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Cultural and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn., R. N. (2007). *Organizational Behavior* ( 9th ed.). New York: John Wiley & Sons.

Schuler, D. (1996). *New community networks: Wired for change*: ACM Press/Addison-Wesley Publishing Co.

Schumacher, E. F. (1973). *Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered*. Retrieved from [http://www.daastol.com/books/Schumacher%20\(1973\)%20Small%20is%20Beautiful.pdf](http://www.daastol.com/books/Schumacher%20(1973)%20Small%20is%20Beautiful.pdf)

Scott, W. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Century Business.

Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*: Cengage Learning.

Starkey, P. (1997). *Networking for development*: IFRTD.

Thomas, R., & Hans, G. (2003). "Interorganizational relationships and networks: An overview". *Journal of Business Research*, 56(9), 691-697.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company

Toffler, A. (1970). *Future shock*: Bantam.

Vecchio, R. P., & Appelbaum, S. H. (1995). *Managing Organization Behavior* Dryden.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York: Free Press.

- Weber, M., & Maximilian, K. E. (1946). *Max Weber: Essays in Sociology edited and translated by H.H. Gerth and C. Wright Mills*. New York: Oxford University Press
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Essentials of strategic management* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Wright, M. (1985). *From Max Weber : Eassay in Sociology*. New York: Oxford University.
- Zacca, R., Dayan, M., & Ahrens, T. (2015). "Impact of network capability on small business performance". *Management Decision*, (53)(1), 2-23.
- Zukin, S., & Dimaggio, P. (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge: University Press.

### ภาษาไทย

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดีย.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2559). "แนวโน้มการใช้ e-Education ในการบริหารงานวิชาการสถาบันอุดมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า" วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี . 10( 21 ), 40-55.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต๋า 2000.
- จิรประภา อัครบวร. (2551). "HPO Model for Alignment HR Functions" เอกสารประกอบการบรรยาย คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2546). "ปฏิบัติการวิจัยอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)" วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 32(1), 1-19.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน, ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา, & อติศวรร วังษ์วัง. (2553). การวิเคราะห์บริบท: ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หนิมพานิช. (2548). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ : หลักการแนวคิดและกรณี ตัวอย่างของไทย. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนิดดา จิตตรุทธะ. (2551). "การจัดการภาครัฐแนวใหม่: ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม ". วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 6(2), 11-26.
- ชนิดดา ยุกวบูรณ์. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.,
- ชรัติ อุ๋นสัมฤทธิ์. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต),

- สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.,  
 ชาย โพธิ์สีดา. (2556). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพฯ:  
 อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- เชษฐา ทองยิ่ง. (2558). องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับการให้บริการ ทางวิชาการ: ศึกษา  
 กรณีตำแหน่งวิทยากร กลุ่มงานบริการวิชาการ สำนักวิชาการ. รายงานวิชาการการศึกษา  
 ตามหลักสูตร การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ สถาบัน  
 พระปกเกล้า, นนทบุรี.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มาตรฐาน *Competency* กันเถอะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็น  
 เตอร์.
- ดิเรกฤทธิ เจนครองธรรม. (2558). การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง.  
 (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.,
- คุณิณี ยศทอง. (2561). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง:  
 กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาการจัดการ,  
 มหาวิทยาลัยสยาม.,
- ถวิลวดี บุรีกุล และ วิศิษฎ์ ชัชวาลทิพากร (บรรณาธิการ). (2556). ทศวรรษ: ตัวชี้วัดการบริหารกิจการ  
 บ้านเมืองที่ดี (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2545). โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่  
 ดี. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2559). "การประเมินการดำเนินงานของรัฐสภาตามเกณฑ์และตัวชี้วัดของ  
 สหภาพรัฐสภา". วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 3(1), 105-128.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.).  
 กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2553). แนวทางการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ เอกสารการสอนชุดวิชา  
 ขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 6. In. นนทบุรี: สำนักพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ  
 ภาครัฐ. Retrieved from <https://www.dpe.go.th/manual-files-40129179181031>
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ. (2546). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ การพัฒนาระบบและกลไกของการ  
 ตรวจสอบของการบริหารราชการแผ่นดิน โครงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบตรวจสอบ  
 การบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์ จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). "องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม". วารสารการ  
จัดการภาครัฐและเอกชน, 15(2), 11-35.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2540). "การปฏิรูปภาคราชการสู่สภาพที่พึงปรารถนา: ทำอย่างไร ใคร  
รับผิดชอบต่อ". วารสารข้าราชการ, 42(2), 24-43.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). "ธรรมาภิบาล". วารสารเพิ่มผลผลิต, 47(63), 63-70.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2551). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ ประมวลสาระชุดวิชา  
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11. In. นนทบุรี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นงนุช ไพบูลย์รัตนานนท์. (2557). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- น้ำผึ้ง มีศิลป์. (2559). "การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การหลีกเลี่ยงมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง". *Veridian E-  
Journal, Silpakorn University*, 9(1), 1256-1267.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). การจัดการสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO (พิมพ์ครั้งที่ 10 ed.). กรุงเทพฯ:  
สุขุมและบุตร.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นต้น), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.,
- ปกรณ ปรียากร. (2547). การวางแผนกลยุทธ์แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ เสมาธรรม.  
"ประกาศ เรื่อง ข้อบังคับการประชุมวุฒิสภา พ.ศ. 2562". (2562).ราชกิจจานุเบกษา.เล่ม 136 ตอน  
พิเศษ 219 ง. (2 กันยายน):17-61.
- "ประกาศ เรื่อง ข้อบังคับการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2560".(2560).ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม 136 ตอนพิเศษ 121 ง เล่ม 134 ตอนพิเศษ 178 ง.(7 กรกฎาคม ),25-69. .
- "ประกาศ เรื่อง รัฐสภาแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา".(2535). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม  
109 ตอนที่ 93, (11 กันยายน) :40-41.
- "ประกาศสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เรื่อง กำหนดสถานที่สำหรับใช้เป็นที่ประชุมสภา  
ผู้แทนราษฎรเป็นการชั่วคราว".(2562).ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนพิเศษ 130 ง 22  
.( 22 พฤษภาคม):12.
- "ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ".(2561). ราชกิจจานุเบกษา

- เล่ม 135 ตอนที่ 24 ก (6 เมษายน):1-421.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: วิทยไพบูลย์พรีนติ้ง.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). การวิจัยการตลาด. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- ปรีดา วาณิชภูมิ. (2556). ความสำเร็จของการจัดการภาคีสาธารณะในกรณีป่าชุมชน จังหวัดระยอง (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก., “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2)”.(2562). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 56 ก , (30 เมษายน) : 253-256.
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546”.(2546). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก, (9 ตุลาคม) : 2-3.
- “พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560”. (2560). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ ก (31 กรกฎาคม):1-12.
- “พระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535”.(2535). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109 ตอนที่ 93. (11 กันยายน):1-9.
- “พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560”. (2560). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 79 ก. (31 กรกฎาคม):1-23.
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545”.(2545). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 119 ตอนที่99 ก, (2 ตุลาคม) :1-13.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2550). องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร. ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- ภรณ์ชลา บุญปิ่น. (2554). การศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนการทำงาน การรับรู้ภาระงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกภายใต้บทบาทสื่อความผูกพันต่องานของข้าราชการระดับ 1-6 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.,
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). “องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ และแนวคิดด้านวัฒนธรรม”. วารสารวิทยาการจัดการ, 27(1-2), 86-92.
- ภาวนา กิตติวิมลชัย. (2559). “คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็น

- องค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น”. วารสารเทคโนโลยีสุรนารี, 10(1), 83-104.
- โกคิน พลกุล และ ชาญชัย แสงศักดิ์. (2541). หลักกฎหมายมหาชน เล่ม 1 กฎหมาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิติธรรม
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2553). การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มานะ ชัยวงศ์โรจน์. (2554). บทบาทการเสนอแนะด้านนิติบัญญัติของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.,
- รังสรรค์ อินทน์จันทน์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัด นครปฐม (ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต), สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.,
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2557). กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ,
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.). กรุงเทพฯ: บริษัท อักษรเจริญทัศน์ อจท. จำกัด.
- วสันต์ ขวลิตรวกุล. (2560). การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลายที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.,
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนัช การพิมพ์ จำกัด.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554). การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.,
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2562). “บทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร”. วารสารศิลปศาสตร์ประยุกต์, 1(12), 4-20.
- สงขลา วิชัยชัชคะ. (2547). ภาพรวมของการปฏิรูประบบราชการ. Retrieved from [www.lawreform.go.th](http://www.lawreform.go.th)
- สถาบันพระปกเกล้า. (2545). การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพลส.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). การเตรียมองค์กรเพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทางTQM. กรุงเทพฯ: พงษ์วรรณการพิมพ์.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2552). เอกสารคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : เอกสารประกอบการบรรยาย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมศักดิ์ สยามัคคีธรรม และปรีดา วานิชภูมิ. (2556). “การจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่: ความหมายและนัยสำคัญ (New Public Governance: Its Meaning and Significance) ” วารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง, 1(1), 183-214.
- สำนักงานประมาณ. (2561). งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 กรุงเทพฯ: บริษัทรุ่งศิลป์การพิมพ์ (1977) จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2542). คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี, ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กองกลาง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. Retrieved from <http://osc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). ระบบบริหารราชการของราชอาณาจักรไทย. กรุงเทพฯ: กรณการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560ก). ประเทศไทยในบริบทไทยแลนด์ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560ข). ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. Retrieved from <http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2554). วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554). Retrieved from [http://www.nesdb.go.th/download/article/article\\_20160323112418.pdf](http://www.nesdb.go.th/download/article/article_20160323112418.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: เศรษฐกิจ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และ

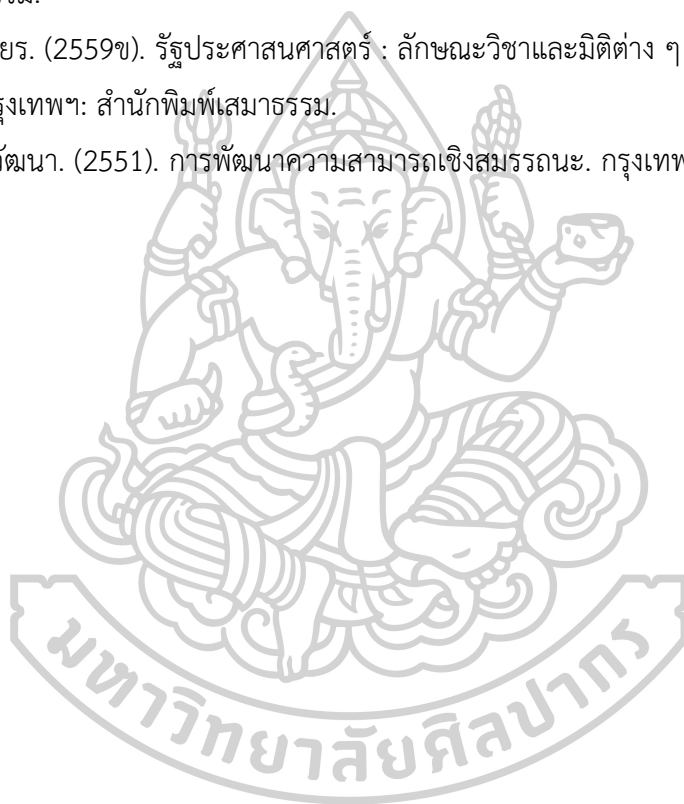
- สังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). Retrieved from <http://www.nesdb.go.th/download/plan12/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) Retrieved from [https://www.opdc.go.th/uploads/files/46\\_50.pdf](https://www.opdc.go.th/uploads/files/46_50.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551ก). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551ข). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555). Retrieved from <https://www.opdc.go.th/uploads/files/Strategies51-55.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. Retrieved from [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=5&content\\_id=2442](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) Retrieved from <https://www.opdc.go.th/uploads/files/2556/yutasadtext.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0.
- สำนักงานผู้ประสานงานองค์การสหประชาชาติประจำประเทศไทย. (2558). เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย (Sustainable Development Goals–SDGs) Retrieved from <http://www.un.or.th/globalgoals/th/the-goals/>
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2554). สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.



- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2557). ผลงานของวุฒิสภาในช่วงการใช้บังคับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560ก). ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579). Retrieved from <https://intranet.senate.go.th/view/6/%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%A1%E0%B8%B9%E0%B8%A5%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%83%E0%B8%99/TH-TH>
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560ข). รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560ค). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560ง). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2561ก). แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2562 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2561ข). แผนการขับเคลื่อนแผนพัฒนา Digital Parliament ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565). Retrieved from <https://www.senate.go.th>
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2561ค). คู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการพัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือ (MOU). กรุงเทพฯ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2561ง). รายงานสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2561จ). งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2562ก). แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. 2563-

- 2565). กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.  
 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2562ข). ประกาศนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับใช้เป็น  
 แนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.  
 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2562ค). แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
 2562. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.  
 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2563). แผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี  
 (พ.ศ. 2561-2565) (ฉบับปรับปรุง). Retrieved from  
[https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=70040&filename=plan](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=70040&filename=plan)  
 สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. (2560). รายงานการศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
 ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565). กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์,  
 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.  
 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.  
 2561-2580) Retrieved from  
[https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf)  
 สิวาพร สุขเอียด. (2556). “สำนักงบประมาณของรัฐสภา” รายงานการศึกษาเพื่อเสนอต่ออนุกรรมการ  
 ศึกษาวิจัยการจัดตั้งสำนักงบประมาณของรัฐสภา. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภา  
 ผู้แทนราษฎร.  
 สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency (พิมพ์ครั้งที่ 3  
 ed.). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.  
 สมิตร์ สุวรรณ. (2554). การกำหนดยุทธศาสตร์. นครปฐม: เพชรเกษมพริ้นติ้ง กรุ๊ป.  
 สุริยะ ทวีบุญญาวัตร. (2559). รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาการบริหาร  
 การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 เสน่ห์ จัยโต. (2557). รายงานการวิจัยการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่อ  
 องค์การสมรรถนะสูง นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
 อภิวัฒน์ สุดสาว. (2560). “วุฒิสภา” ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช  
 2561” วารสารจลนิตี, 14(4), 115-128.  
 อรุณมล สุขเอนก. (2561). กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การ  
 สมรรถนะสูง. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 อวยชัย วัฒนา. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้านเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ป่าชุมชนจังหวัด

- มหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา  
ภูมิภาค, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,  
อัมพร อารังลักษณ์, อรทัย ก๊กผล, โสภารัตน์ จารุสมบัติ, ทวีดา กมลเวช, วสันต์ เหลืองประภัสร์,  
ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ, . . . หทัยชนก ศิริวัฒนกุล. (2553). การบริหารปกครองสาธารณะ  
(Public Governance) การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21. ปทุมธานี: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2559ก). ค่านิยมของการบริหารงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมา  
ธรรม.
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2559ข). รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ (พิมพ์ครั้งที่ 12 ed.).  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา. (2551). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.





ภาคผนวก



### รายนามผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

#### ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

1. นายสุรรัตน์ หวังต่อลาภ รองเลขาธิการวุฒิสภา
2. นางสาวนภภรณ์ ใจสัจจะ รองเลขาธิการวุฒิสภา
3. นางปณิตตา สท้านไตรภพ รองเลขาธิการวุฒิสภา
4. นายพีรพจน์ รัตนมาลี ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ
5. นายพงศ์กิตต์ อรุณภักดีสกุล ที่ปรึกษาด้านการเมือง การปกครองและการบริหารจัดการ
6. นางสาวนุทยา ลิขิตหัตถศิลป์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
7. นายสมใบ มูลจันทิ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
8. นางสาวสุพัตรา วรรณศิริกุล ผู้อำนวยการสำนักการพิมพ์
9. นางสาวแก้วเกศร์ ถาวรพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ
10. นายสาธิต วงศ์อนันต์นนท์ ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์

#### บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

1. นายถาวร แสงสาคร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
2. นายบุญสงค์ ทองอินทร์ นิติกรเชี่ยวชาญ
3. นายณัฐกร อ่วมบำรุง วิทยากรเชี่ยวชาญ
4. นางหุติยาพร ทวนทอง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ
5. นางสาวเทวินทร์ เกษตรตระกูล นิติกรชำนาญการพิเศษ
6. นายธงไท ไชยหิรัญการ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
7. นางสาว แสงเดือน ผ่องพุ่ม บรรณารักษ์ปฏิบัติการ

#### ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การสมรรถนะสูง

1. ศ. ดร. บุญทัน ดอกไธสง ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐศาสตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
2. ศ. ดร. อัมพร อังระลักษณะ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. รศ. ดร. เสน่ห์ จัยโต อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. ผศ. ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. รศ. ดร. อุทัย เลาหิเชียร ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ผู้มีส่วนได้เสีย

1. รศ.ดร. ทวีศักดิ์	สุททวาทีน	สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
2. พล.ร.อ. อมรเทพ	ณ บางช้าง	สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
3. ดร.ดวง	อันทะไชย	สมาชิกวุฒิสภาสมาชิก และอดีตสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
4. นายธานี	อ่อนละเอียด	สมาชิกวุฒิสภาสมาชิก และอดีตสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
5. นายมณชีพร	บุญตัน	สมาชิกวุฒิสภาสมาชิก และอดีตสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
6. นายสมชาย	แสวงการ	สมาชิกวุฒิสภาสมาชิก และอดีตสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
7. ดร. ดิเรกฤทธิ์	เจนครองธรรม	สมาชิกวุฒิสภา



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

1. รศ. ดร. กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย                      อาจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. รศ. ดร. ปิ่นกนก วงปิ่นเพชร                              อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. ผศ. ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา                          อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ดร.สาธิต วงศ์อนันต์นนท์                              ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงาน  
เลขาธิการวุฒิสภา
5. ดร. เจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา                            ข้าราชการสามัญสำนักงบประมาณรัฐสภา  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร





**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้านเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR  
นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา**

- |   |   |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร. บุญทัน ดอกไธสง           | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย   |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. วิทยา ชินบุตร         | อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร | อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ                       |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปวีณา สปีลเลอร์   | อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ<br>มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภคมน เจริญสูง     | อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และ<br>สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี                               |
| 6. อาจารย์ ดร. นิชาภา คุณพระเนตร            | คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี   |
| 7. นางสาวชนิดา อาคมวัฒน์                    | หัวหน้าศูนย์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส<br>สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม<br>การทุจริตแห่งชาติ |

**สมาชิกวุฒิสภาและอดีตข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา**

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. ดร. ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม | สมาชิกวุฒิสภา  |
| 2. นางวรรัตน์ อดิแพทย์        | สมาชิกวุฒิสภา  |
| 3. นายไพบุลย์ วราหะไพฑูรย์    | ตุลาการศาลปกครองสูงสุด อดีตข้าราชการ<br>สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และอดีตเลขาธิการ<br>สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ |

**ข้าราชการและอดีตข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. ดร. เจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา | ข้าราชการรัฐสภาสามัญ สำนักงานประธาน<br>รัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร<br>ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย กลุ่มงานที่ปรึกษา<br>กฎหมายและอดีตรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร |
| 2. ดร. พรรณีภา เสริมศรี      |   |

**ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา**

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. นางสาวนิภาวรรณ ศิริบำรุงสุข | รองเลขาธิการวุฒิสภา           |
| 2. นางสาวนุทยา ลิขิตหัตถศิลป์  | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน  |
| 3. นายสาธิต วงศ์อนันต์นนท์     | ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ |

**บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา**

- |                             |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 1. นางสาวนาตยา พ่วงพูล      | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  |
| 2. นางชรัญญา ประสิทธิ์ินาวา | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ |

## รายนามผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบายเสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) (ออนไลน์)

1. พลเอกชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ รองประธานคณะกรรมการฯ คนที่หนึ่ง  
คณะกรรมการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ  
วุฒิสภา
2. ดร. ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม รองประธานคนที่ 3 คณะกรรมการการพัฒนาการเมือง  
และการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา
3. ดร. ตวง อันทะไชย ประธานคณะกรรมการการศึกษา วุฒิสภา
4. รศ. ดร. กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ  
ผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
5. ผศ. ดร.นราธิป ศรีราม คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
6. ผศ. ดร. ศรีรัฐ โกวังศ์ อาจารย์ประจำ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7. นางสาวนุทยา ลิขิตหัตถศิลป์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
8. นางสาวแก้วเกศร์ ถาวรพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ
9. นางสาวชลธิชา มีแสง ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
10. นายสมไบ มูลจันท์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
11. นายณัฐกร อ่วมบำรุง ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประมวลผลงานของวุฒิสภา
12. นางหุติยาพร ทวนทอง ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์
13. นายธณัฐ แสนแก้ว ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานคณะกรรมการวิสามัญ 6
14. นายบุญสงค์ ทองอินทร์ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกลุ่มงานกฎหมาย 1
15. นางสาวเทวินทร์ เกษตรตระกูล นิติกรชำนาญการพิเศษ สำนักการประชุม
16. นายอภิวัฒน์ สุดสาว นิติกรชำนาญการ สำนักกฎหมาย
17. นางธนีสร ยอดอินทร์ นิติกรชำนาญการ สำนักกรรมการ 2
18. นางสาวอริษา ทองทับทิม นิติกรชำนาญการ สำนักกรรมการ 1

รายนามผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบายเสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) (ออนไลน์) (ต่อ)

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 19. นายธงไท ไชยหิรัญการ    | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| 20. นายเศรษฐพงศ์ ยอดอินทร์ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักบริหารงานกลาง      |
| 21. นางสาวแสงเดือน ผ่องพุด | บรรณารักษ์ปฏิบัติการ สำนักวิชาการ                |
| 22. นางสาวนาตยา พ่วงพูล    | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ                 |
| 23. นางสาวเกศชนก เสียงเปรม | วิทยากรชำนาญการพิเศษ สำนักกรรมมาธิการ 3          |
| 24. นายดิเรก กวินสุนทรกุล  | วิทยากรชำนาญการ สำนักประชาสัมพันธ์               |



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR  
และหนังสือเชิญเข้าร่วมการประชุมเชิงนโยบายเสวนาสร้างสรรค์ (ออนไลน์)



ที่ ศธ 6806/ ๖๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

6 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน นายดวง อันทะไชย

ด้วย นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการ สัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง หมายเลขโทรศัพท์ 085-844-11651 เป็น ผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิริติชัย)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๒๕๕๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

6 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขออนุญาตให้ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อ่างลักษณ์

ด้วย นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการ สัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง หมายเลขโทรศัพท์ 085-844-11651 เป็น ผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สาธิต นริศสัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นริศสัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606 (วส) | พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

2 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รอว ศาสตราจารย์ ดร. ดิถีทิพย์พงษ์ เกียรติวันรัมย์

ด้วย นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง รหัสประจำตัว 58604927 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนายุทธศาสตร์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากชู )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 034-218790



ที่ อว 8606 (พบ) / 223

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

20 เมษายน 2563

เรื่อง ขอยื่นเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกโธสง

ด้วย นางสาวศิริวรรณ มนต์ระผดุง รหัสประจำตัว 58604927 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนายุทธศาสตร์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง"

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอยื่นเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 6806 (พบ)/ 297

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

14 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในรูปแบบออนไลน์

เรียน พลเอกชุกศักดิ์ เหมสุวรรณ

ด้วย นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง รหัสประจำตัว 58604927 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง" มีความประสงค์ ขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในรูปแบบการประชุมเชิงนโยบาย / เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในวันอังคารที่ 19 พฤษภาคม 2563 เวลา 13.30 – 15.30 น. ณ ห้องประชุม 2406 ชั้น 24 อาคารสุขประพฤติ สำนักเลขาธิการวุฒิสภา ผ่านระบบออนไลน์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง หมายเลขโทรศัพท์ 085 844 1165 เป็นผู้ประสานงาน โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จูไรรัตน์ นินนานิช)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงนโยบาย / เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) (ประชุมออนไลน์)  
 วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง  
 วันอังคารที่ 19 พฤษภาคม 2563 เวลา 13.30 - 15.30 น  
 ณ ห้องประชุม 2406 ชั้น 24 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อาคารสุขประพฤติ

## สมาชิกวุฒิสภา

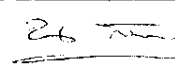
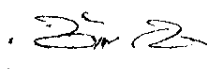
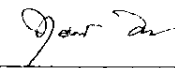
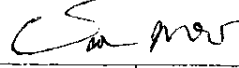
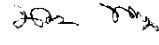
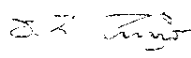
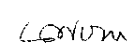

ชื่อ-สกุล	ลายเซ็น
1. พลเอกชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ	พล.อ. ชูศักดิ์
2. ดร. ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม	ดิเรกฤทธิ์
3. ดร. ดวง อันทะไชย	ดวง อันทะไชย

## นักวิชาการ

ชื่อ-สกุล	ลายเซ็น
1. รองศาสตราจารย์ ดร. กิตติพงษ์ เกียรติวิชัยชัย อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ ผู้อำนวยการสำนักบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	กิตติพงษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นราธิป ศรีราม คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	นราธิป
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรีรัฐ ไกวงค์ อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ศรีรัฐ

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงนโยบาย / เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) (ประชุมออนไลน์)  
 วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง  
 วันอังคารที่ 19 พฤษภาคม 2563 เวลา 13.30 - 15.30 น  
 ณ ห้องประชุม 2406 ชั้น 2406 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อาคารสุขประพฤติ

ผู้บริหารและบุคลากรผู้เข้าร่วมในห้องประชุม

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ลายเซ็น
1. นางสาวนุทยา ลิขิตหัตถศิลป์	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน	
2. นางสาวแก้วเกศร์ ถาวรพันธ์	ผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ	
3. นางหุติยาพร ทวนทอง	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์	
4. นายธณัฐ แสนแก้ว	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานคณะกรรมการวิสามัญ 6	
5. นางสาวนัตยา พ่วงพูล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	
6. นายธงไท ไชยศิริฤการ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	
7. นางสาวเกศชนก เสียงเปรม	วิทยากรชำนาญการพิเศษ	
8. นายติเรก กวินสุนทรกุล	วิทยากรชำนาญการ	

ผู้บริหารและบุคลากรผู้เข้าร่วมประชุมแบบออนไลน์

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. นางสาวชลธิชา มีแสง	ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
2. นายสมโบ มุลจันท์	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. นายณัฐกร อ่วมบำรุง	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประมวลผลงานของวุฒิสภา
4. นายบุญสงค์ ทองอินทร์	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกลุ่มงานกฎหมาย 1
5. นางสาวเทวินทร์ เกษตรตระกูล	นิติกรชำนาญการพิเศษ
6. นายอภิวัฒน์ สุดสาว	นิติกรชำนาญการ
7. นางธนีสร ยอดอินทร์	นิติกรชำนาญการ
8. นางสาวอริษา ทองทับทิม	นิติกรชำนาญการ
9. นายเศรษฐพงศ์ ยอดอินทร์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
10. นางสาวแสงเดือน ผ่องพุด	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือการวิจัย



## แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

วิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

\*\*\*\*\*

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง  
มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ในปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
2. เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
3. เพื่อนำเสนอและรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

\*\*\*\*\*

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์  
.....
2. อายุ.....ระดับศึกษา.....
3. ตำแหน่ง..... สถานที่ทำงาน.....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน.....
5. วันที่ให้สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
6. เบอร์โทรศัพท์..... Email:.....

## ส่วนที่ 2 ข้อคำถาม/แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. สภาพการณ์ในปัจจุบันและความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร

1.1. สภาพการณ์ในปัจจุบันของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นอย่างไร

1.2. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (Organization Competency) คืออะไร และควรเป็นอย่างไร

1.3. ท่านคิดว่าความหมายขององค์การสมรรถนะสูงในมุมมองของท่านหมายถึงอะไร และมีลักษณะอย่างไร

2. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง ควรจะมีลักษณะอย่างไร

3. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้างอย่างไร

4. ท่านมีความต้องการและความคาดหวังให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงในด้านใดบ้างอย่างไร

5. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงในเรื่องอะไรบ้าง ดำเนินการอย่างไร

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงค่ะ



## แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถาม

### งานวิจัยเรื่อง พัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

#### คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยระดับหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับเป็นเครื่องมือเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม เพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบสอบถาม **พัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง** โปรดเติมเครื่องหมายลงในช่องใดช่องหนึ่งในแต่ละข้อคำถาม ตามระดับความเห็นของท่านและข้อเสนอแนะลงในช่องข้อเสนอแนะที่กำหนดดังต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ข้อคำถามในแบบสอบถามไม่มีความเหมาะสม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึง ข้อคำถามในแบบสอบถามมีความเหมาะสม

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความกรุณาพิจารณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยในครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือข้อคำถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม โปรดสอบถามได้ที่ โทรศัพท์ 085-844-1165 ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง

นักศึกษาปริญญาเอก

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
<b>วิสัยทัศน์</b>				
“สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขับเคลื่อนสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและแก่ประโยชน์สุขกับประชาชน”				
<b>พันธกิจ</b>				
1. เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน				
2. เสริมสร้างพัฒนาการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560				
3. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข				
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ (โปรดระบุ)

.....

.....



ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา				
<b>เป้าประสงค์ที่ 1.1</b> การส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์การให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน				
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา				
2. พัฒนาวิธีการดำเนินงาน และยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ นำไปสู่วัฒนธรรมองค์การสุจริต โปร่งใส				
3. การจัดกิจกรรมการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม สร้างความเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานเป็นที่ประจักษ์ขององค์การและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิติบัญญัติ				
4. เพิ่มช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เสริมสร้างความไว้วางใจและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาและเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาสำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้				
5. ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ และเพิ่มช่องทางให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์การให้มีความสุจริต โปร่งใส เป็นองค์การที่ประชาชนไว้วางใจ				
6. เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารให้กับผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร เพื่อเข้าใจปรับเปลี่ยนวิถีคิด (Mind set) และสร้างความตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของแต่ละสำนัก ในการร่วมมือ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงรุกในการทำงานให้กับทุกคนในองค์การ				
7. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ โดยควรกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงาน (Core Organization Competency) ให้มีความชัดเจน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และทิศทางการบริหารของวุฒิสภา โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมวางแผน พัฒนา จัดทำกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนที่ท้าทายสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน				
8. พัฒนารูปแบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลยุทธ์ แผนงาน โครงการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสอดคล้องกับ				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
งบประมาณ โดยมีการรายงานผลการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนและกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมาย				
9. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้งระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรโดยมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ (Accountability)				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่1 (โปรดระบุ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา				
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและประชาชน				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ผ่านทางสื่อหลัก อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อออนไลน์ และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าถึง มีความเข้าใจและไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา				
2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล สื่อมวลชน หรือมีการแต่งตั้งโฆษกของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อรายงานสถานการณ์และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสาธารณชน เมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อมูลที่สร้างความสับสนเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยใช้ภาษาสื่อสารกับสื่อมวลชนอย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่ายและเป็นกันเอง				
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพัฒนาเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และศึกษารูปแบบ เทคนิคการทำสื่อที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในยุคดิจิทัล				
4. พัฒนาแอปพลิเคชันที่รวบรวมองค์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป รวมถึงเป็นช่องทางให้กับเครือข่ายภาคประชาชนในการแจ้งข้อมูล ข้อร้องเรียนในการดำเนินการของภาครัฐ หรือความเดือดร้อนของประชาชน				
5. สสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของ				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	1	
วุฒิสภาย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลสำรวจไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและ พัฒนาการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับประชาชน				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของ วุฒิสภา				
<b>เป้าประสงค์ 1.2</b> การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ เสริมสร้างมาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยธุรกิจภาครัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน				
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. พัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และยึดหลักการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพงานตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา				
2. ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมาย และวางกระบวนการทำงานให้ทำงานร่วมกันจากต้นทางไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง หรือส่งมอบการบริการ				
3. ส่งเสริมการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรองรับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว				
4. วางแผน วิเคราะห์ พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยง และผลักดันให้สำนักต่าง ๆ มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เพื่อลดปัญหาและป้องกันความผิดพลาดของแผนการปฏิบัติงานและการเงินของสำนักงานอย่างเป็นระบบ				
5. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการกลั่นกรองกฎหมายให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้มาตรฐานสากล				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา				
<b>กลยุทธ์ที่ 4</b> เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาเทียบเคียงหลักเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการทำงานของหน่วยธุรการในสังกัดรัฐสภาไทยกับต่างประเทศ (Benchmarking) และศึกษาถอดบทเรียนวิธีการทำงาน อาทิ ด้านการประชุม ด้านวิชาการและธุรการ เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทยมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)				
2. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์การ จากความร่วมมือกับหน่วยธุรการของรัฐสภาในต่างประเทศ และเวทีความร่วมมือระหว่างประเทศ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ อาทิ การพัฒนากฎหมายในประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์ในการสร้างศักยภาพขององค์การ และวงงานรัฐสภา				
3. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดโครงการความร่วมมือแลกเปลี่ยนบุคลากรของสำนักงานกับหน่วยธุรการรัฐสภาต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรให้มีความสามารถทำงานและนำองค์การไปสู่สมรรถนะสูง				
4. พัฒนาความร่วมมือกับรัฐสภาต่างประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนาระบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การ โดยใช้เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรม ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ยกกระดับสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง				
5. จัดประชุมรับฟังความเห็นคิดเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และภาคประชาชน และตัวแทนขององค์การระหว่างประเทศ อาทิ สมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียกับหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ (Feedback) และนำความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและนำความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 4 (โปรดระบุ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ				
<b>เป้าประสงค์ที่ 2.1</b> การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และ				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
งานวิจัย จากการสร้างความเป็นมืออาชีพและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ				
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. ผลักดันนโยบายลดปริมาณกระดาษ (Paperless) ส่งการเป็นองค์การ สีเขียว และกำหนดให้มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือเครื่องสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เปิดเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษในการประชุมทุกระดับ				
2. พัฒนาระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ให้มีการดำเนินการในรูปแบบดิจิทัล จัดส่งเอกสารระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการพิจารณาต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และออกแบบห้องประชุมเชื่อมโยงกับ Smart Device และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things : IoT) รวมทั้งประมวลผลคะแนนในห้องประชุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย				
3. สนับสนุนการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประชุมของวุฒิสภาและการกลั่นกรองกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ				
4. ปรับปรุงระบบการประชุมและการรายงานการประชุมให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมแปลงเสียงเป็นตัวอักษรเข้ามาใช้ประโยชน์ในจัดทำรายงานการประชุมมากขึ้น				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ				
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภา และของคณะกรรมการธิการ เพื่อสร้างความโปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. พัฒนาระบบงานการการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร และรูปแบบการเปิดเผยข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร และรัฐธรรมนูญ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อาทิ รายงานการประชุมของวุฒิสภา รายงานการประชุมของคณะกรรมการธิการได้				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
2. พัฒนาระบบฐานข้อมูล ที่สามารถสืบค้นประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ เพื่อให้สมาชิกวุฒิสภา ผู้สนใจ หรือภาคประชาชน และเข้าถึงได้ง่ายเพื่อให้สะดวกต่อผู้ใช้งาน				
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภาแต่ละฉบับให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นระบบ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้วุฒิสภาผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนสามารถเข้าถึง ค้นหา Download ได้ง่าย ในหลายรูปแบบ อาทิ Word (.docx), PDF และ HTML เพื่อติดตามการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการสร้างความปลอดภัยของข้อมูล และการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน				
4. สร้างระบบการติดตามพิจารณาร่างพระราชบัญญัติที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน โดยมีระบบการแจ้งเตือนสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนที่สนใจเฉพาะรายบุคคล ให้สามารถติดตามร่างพระราชบัญญัติที่นำเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น				
5. เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ และที่ผ่านความเห็นชอบของวุฒิสภาแล้ว ผ่านช่องทางดิจิทัล อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ยูทูบ และเปิดเผยความคิดเห็นเหล่านั้นต่อสาธารณชน โดยนำข้อมูลมาเป็นคลังความรู้ด้านกฎหมายที่สำคัญให้กับวุฒิสภา				
6. รายงานผลการดำเนินงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานของคณะกรรมการฯ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบและสามารถติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการฯ ได้				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาเทคโนโลยีในการติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ				
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. พัฒนาวិธีการและรูปแบบการเสนอกระทู้ถาม ยุติทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอผ่านทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิกวุฒิสภาสามารถเข้าใช้งานโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และจัดทำฐานข้อมูลการกระทู้ถาม ยุติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประมวลผลการทำางานรัฐบาล				
2. บูรณาการฐานข้อมูลงานด้านนิติบัญญัติ ได้แก่ ฐานข้อมูลร่างพระราชบัญญัติ				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
ฐานข้อมูลการกระทู้ถามและการพิจารณาญาติ และการให้ความเห็นชอบ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด รวมทั้งข้อมูลการอภิปรายทั่วไปของวุฒิสภา เพื่อสืบค้น วิเคราะห์ประมวผล ติดตามการดำเนินการของรัฐบาลและของรัฐสภาได้อย่างเป็นเอกภาพ				
3. พัฒนาแอปพลิเคชันของสมาชิกวุฒิสภาเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) ด้านการประชุม ด้านวิชาการ งานบริการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat Bot) สำหรับตอบข้อซักถามให้สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานรัฐสภาได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการประชุม เพื่อปฏิบัติการกิจตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงาน ตอบข้อสงสัยต่อทำงานของวุฒิสภา ในงานด้านนิติบัญญัติ เช่น ร่างพระราชบัญญัติ กระทู้ถาม ญาติ และการให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด เป็นต้น				
4. ศึกษาธรรมชาติของสมาชิกวุฒิสภา จากการศึกษาพฤติกรรม ความสนใจ ศึกษาทางวิชาการและกฎหมาย รวมทั้งสอบถามความต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสำนักงานสามารถจะตอบสนองงานวิชาการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการการอัยการอย่างมีประสิทธิภาพ				
5. พัฒนาระบบการประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกวุฒิสภา และผู้เกี่ยวข้องต่อการให้บริการต่าง ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้รับความไว้วางใจ สามารถสร้างความผูกพันในระยะยาว ตอบสนองต่อหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
6. เพิ่มช่องทางและกลไกการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชนได้รับรู้และเข้าใจการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ				
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ				
แนวทางการดำเนินการ				
1. ศึกษา สืบค้น ความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของคณะกรรมการการอัยการ และสมาชิกวุฒิสภา เพื่อนำผลมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหา กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการทำงานสนับสนุนงานทางวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
2. ผลักดันให้มีนักกฎหมายและนักวิชาการนิติบัญญัติเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ และจัดตั้งเป็นกลุ่มงานรองรับเพื่อมุ่งเป้าให้ทำงานทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ				
3. ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับสถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้งสถาบันจากวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวางแผนกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนางานวิชาการ อาทิ เชื่อมโยงฐานข้อมูลงานวิชาการและงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก และ เชื่อมโยงฐานข้อมูลทางกฎหมายของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการธิการ รวมทั้งการประชุมของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อวิจัยและพัฒนาในประเด็นสำคัญเร่งด่วนของวุฒิสภา (Quick Research) เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการธิการและวุฒิสภา รวมทั้งส่งเสริมขยายผลการใช้ประโยชน์งานวิจัยไปยังภาคประชาชน สังคม ชุมชน				
5. ปรับปรุงระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (E-library) ให้เป็นฐานข้อมูลกลางในการสืบค้น และเป็นคลังข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายของสำนักงาน และมีการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านทางแอปพลิเคชัน เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 4 (โปรดระบุ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาไกลในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ				
<b>เป้าประสงค์ที่ 2.2</b> การพัฒนาไกล รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของ วุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริม ความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ				
<b>กลยุทธ์ที่ 5</b> พัฒนาไกล รูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				



ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
1. จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างกลไกและรูปแบบการขับเคลื่อนการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับ สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ สร้างกระบวนการทำงานและรายงานการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูป ประเทศเสนอความเห็นต่อรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ				
2. พัฒนาความร่วมมือของหน่วยงานภายในด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาให้มีคณะทำงานวางแผนผลักดันการจัดทำเอกสารและบทวิเคราะห์ทาง วิชาการสนับสนุนการดำเนินงานคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูปประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ และการจัดทำและ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) ให้สำเร็จลุล่วง				
3. อบรมถ่ายทอดกระบวนการทำงานตามคู่มือระบบ eMENSCR และให้กับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติ เพื่อได้เข้าใจระบบและการติดตาม แผนงานของ หน่วยงานภาครัฐ ในการทำหน้าที่พิจารณาโครงการของส่วนราชการภาครัฐ วิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูป ประเทศ สามารถประมวลผล วิเคราะห์ ผลผลิต ผลลัพธ์ มีความคุ้มค่าเหมาะสมกับ การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ				
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐที่วุฒิสภาจะต้อง ดำเนินการติดตาม จัดทำรายงานข้อมูลในระบบ eMENSCR เพื่อคณะกรรมการ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศทำความเข้าใจเสนอต่อวุฒิสภาไป ยังรัฐบาลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสอดคล้องกับ เจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ				
5. เสนอแนะให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบ eMENSCR ให้ประมวลผลและรายงาน ผลการดำเนินการตามแผนปฏิรูปประเทศ ในรูปแบบปฏิบัติการเดียวกัน (Single platform) และพัฒนาระบบฐานข้อมูลของคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศของวุฒิสภาให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบ eMENSCR เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจการด้านการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ชาติ				
6. นำข้อมูลจากระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้วิเคราะห์ความ เหมาะสมของการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการภาครัฐได้อย่างรอบด้าน ชัดเจน สนับสนุนการกิจการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้ อย่างมีประสิทธิภาพ				
7. จัดเวทีสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ ให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความเห็นหรือ สะท้อนความต้องการต่อการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อให้วุฒิสภาได้รับข้อมูลใน การรายงานผลด้านปฏิรูปประเทศและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น				
8. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสามัญของวุฒิสภา ทุกคณะให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนการ ปฏิรูปประเทศและแผนลำดับรองต่าง ๆ มีทักษะทางด้านการวิเคราะห์แผนงาน วิชาการ และเทคโนโลยี สามารถติดตาม วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลของหน่วยงาน				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
ภาครัฐ นำเสนอข้อมูลและสถิติ เพื่อจัดทำรายงานสนับสนุนงานของ ตร. ได้อย่าง ต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 5 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง				
<b>เป้าประสงค์ที่ 3.1</b> พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้า ให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)				
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของ บุคลากรและองค์การ				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับ หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาเพื่อให้หน่วยงานภายในปฏิบัติการได้เหมาะสม คล่องตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาระงานคณะกรรมการที่มีมาก ควรปรับเพิ่มจำนวนบุคลากร ด้วยวิธีการจ้างเหมา (outsourc) และเกลี่ย อัตรากำลังให้เอื้อต่อการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และอนุ กรรมการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ในทุก คณะกรรมการ				
2. ปรับปรุงสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) และสมรรถนะตาม สายงาน (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ โดยมีการทบทวน ปรับปรุงพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละสายงานในปัจจุบัน				
3. สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงานในทิศทางที่พึง ประสงค์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา				
4. ผลักดันการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูง (Succession Plan) และการกำหนดแนวทางการสร้างความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในเทคนิคต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน การติดตามผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อ เตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพในอนาคต				
5. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับการทำงานของบุคลากรในทุก สายงาน เพื่อให้บุคลากรได้เติบโตตามเป้าหมายของตนสอดคล้องกับองค์การ และ				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
สนับสนุนให้บุคลากรได้ก้าวหน้าตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) รวมทั้งให้บุคลากรมีการเข้าสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่กำหนดไว้				
6. พัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย บุคลากรทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกำหนดหลักเกณฑ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของสายงาน มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และ ผลักดันให้มีการสรรหาคัดเลือก โยกย้ายบุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งในตำแหน่ง ที่ว่าง เพื่อขับเคลื่อนงานได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ				
7. สนับสนุนการสร้างหลากหลายของบุคลากร (Work Diversification) ใน การทำงานร่วมกันเพื่อได้ความคิดและมุมมองที่แตกต่าง ร่วมมือสร้างสรรค์งานและ บริการที่ดี (Creativity Collaboration)				
8. พัฒนาระบบและเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายความสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์องค์การ ที่สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม และโปร่งใส				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</b>				
<b>เป้าประสงค์ที่ 3.2</b> การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มี สมรรถนะสูงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้าง ความผูกพันต่อองค์การ ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)				
<b>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง</b>				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. วางแผนและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ของบุคลากรกับสมรรถนะ เพื่อพัฒนาศักยภาพได้อย่างเหมาะสม				
2. วิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาศักยภาพ และลำดับความสำคัญของหลักสูตรที่ จำเป็นเพื่อการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพอย่างคุ้มค่า พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้ มีประสิทธิภาพ				
3. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนา ศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ กฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายมหาชน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมที่ สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงาน				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
4. สร้างเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านภาษาอังกฤษ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและงานวิจัยให้กับบุคลากรสายวิชาการ เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย โดยสามารถนำเสนอข้อมูลในรูปแบบใหม่ ๆ เข้าใจได้ง่าย อาทิ อินโฟกราฟิกส์ เทคนิคการสร้างภาพนามธรรม (Visualization) และหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูล (Dashboard) เพื่อสนับสนุนงานให้กับคณะกรรมการธิการและสมาชิกวุฒิสภา				
5. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาบุคลากรและมีการวัดผลความคิดทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น				
6. ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และมีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เป็นตามประมวลจริยธรรมและเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</b>				
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานที่รับมอบหมาย ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม และพร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน				
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดเทคนิคหรือรูปแบบการทำงานที่ดี เพื่อปรับทัศนคติ ความคิด (Mind Set) ในการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุก (Proactive) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงกับบริบทใหม่ และการทำงานเพื่อส่วนรวมและประชาชน				
3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นที่รับผิดชอบร่วมกัน มอบอำนาจตัดสินใจ แก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือกับภายนอกและภายในองค์กร สร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา				
4. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ เช่น การสอนงาน การประสานงาน สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีนวัตกรรมสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา				

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
5. จัดทำสื่อถ่ายทอดวิธีคิด วิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนซับซ้อน ในรูปแบบดิจิทัล อาทิ การ์ตูน คลิปสั้น เป็นสื่อการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง				
<b>กลยุทธ์ที่ 4</b> พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ พื้นที่ วัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน มีความทันสมัย สะอาด สะอาด ปลอดภัย เพียงพอต่อการทำงาน เมื่อย้ายไปยังรัฐสภาแห่งใหม่				
2. ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้มีการพบปะเสวนา สื่อสารพูดคุย แลกเปลี่ยนรับฟังความเห็นระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความเข้าใจกันและเอื้ออาทร อันเป็นการเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน				
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน รักษาสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข (Work Life Balance) โดยส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่สร้างการเรียนรู้ในงานและส่งเสริมทักษะการใช้ชีวิตที่สมบูรณ์				
4. สสำรวจเป้าหมายการทำงานและเป้าหมายชีวิตของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาปรับรูปแบบการทำงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนสายอาชีพ รวมทั้งจัดสวัสดิการให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น				
5. จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดตรงตามความต้องการของบุคลากร อาทิ สถานออกกำลังกาย การเรียนวิชาชีพเสริมเพิ่มรายได้ ตามความสามารถที่สำนักงานจัดให้				
6. ศึกษาวิจัยสร้างตัวบ่งชี้การมีความผูกพันองค์กร เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงอยู่กับองค์กร				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 4 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>				
<b>เป้าประสงค์ที่ 4.1</b> พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร				
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร มีการถอดบทเรียน การแก้ไขปัญหาจากภาคปฏิบัติที่เกิดขึ้น ที่เป็นแบบอย่างการทำงานที่ดี เพื่อให้สำนักงานนำมาเป็นองค์ความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				
2. มีนโยบายส่งเสริม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เปิดโอกาส สร้างพื้นที่ จูงใจให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม คิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อลงมือทำ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงการทำงาน สร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ				
3. ทบทวนและผลักดันให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และมีการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบในการจัดการความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการมีชุมชนนักปฏิบัติจากบุคลากรสำนักต่าง ๆ ร่วมคิด แก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรมร่วมกันของสำนักงาน เช่น คณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียนของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ				
4. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน นำเทคนิคกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) มาพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อผลักดันสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พัฒนาระบบการทำงาน และการให้บริการงาน เพื่อให้ที่ยอมรับกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และเกิดประโยชน์กับประชาชน				
5. จัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา เป็นฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกที่เป็นสถาบันทางวิชาการและงานวิจัย พัฒนาการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสถาบันการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตลอดเวลา และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กร				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>				
<b>เป้าประสงค์ที่ 4.2</b> การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)				
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> เพิ่มศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับทุกส่วนขององค์การ (Digital Transformation) เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ในแผนพัฒนารัฐสภาดิจิทัล “Digital Parliament ระยะ 5 ปี” เชื่อมโยงกับรัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศในองค์การให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกรัฐสภาผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม				
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐสภา ตามแผน “Digital Parliament รองรับอุปกรณ์ความทันสมัย (SMART Device) ในระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things : IoT) อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน				
3. จัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยรองรับนโยบายการบริหารสำนักงานสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล เช่น นโยบายการลดการใช้กระดาษ ห้องประชุมอัจฉริยะ (Smart Meeting) เป็นต้น				
4. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการสร้างความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศขององค์การ สามารถทำงานตอบสนองกับความต้องการรองรับภาวะวิกฤติ ป้องกันการโจมตีในระบบไซเบอร์รักษาข้อมูลของสำนักงาน วุฒิสภา ผู้มีส่วนได้เสียและข้อมูลของภาคประชาชนเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ				
5. สร้างความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกลางหน่วยงานภาครัฐของประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การ และติดตามผลการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ				
6. สร้างความร่วมมือจากองค์การภายนอกทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรของสำนักงานให้ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียุคดิจิทัล ปรับความคิด (Mind set) ทักษะคติของบุคลากรให้พร้อมพัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Learn) การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา ละทิ้งสิ่งที่เคยเรียนรู้มา (Unlearn) พร้อมเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Relearn) ให้มีความรู้พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ได้ เช่น สร้างแอปพลิเคชัน (Application) ได้เพื่อให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้ เป็นต้น				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความ คิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>				
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาจัดการข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานส่งเสริมการค้า ดิจิทัล				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. เชื่อมโยงฐานข้อมูลกลางของรัฐบาลและบูรณาการข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้ฐานข้อมูลที่เปิดเผยของภาครัฐ (Open Government Data) สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติการกิจของ คณะกรรมการธิการ และวุฒิสภา รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา				
2. เร่งรัดการนำระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของภาครัฐ มาใช้ ประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ อาทิ วิเคราะห์ ติดตาม ประมวลผลด้านงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักงานงบประมาณรัฐสภา และ การปฏิบัติการกิจของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูป ประเทศได้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ				
3. จัดทำข้อมูลและจัดประเภทข้อมูลที่พิจารณานำเข้าข้อมูลในระบบเชื่อมโยงเครือข่าย และการจับเก็บข้อมูลด้วยระบบคลาวด์ คอมพิวติ้ง (Cloud Computing , Open Data) เพื่อสนับสนุนการทำงานการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในระบบดิจิทัล				
4. ปรับปรุงระบบสารสนเทศและพัฒนาฐานข้อมูลของสำนักงานเพื่อสนับสนุนการ บริหารและการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การสำหรับผู้บริหาร				
5. ผลักดันให้สำนักงานจัดทำระบบฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยให้จัดเก็บ ข้อมูลในรูปแบบของ Text File เป็นประโยชน์ต่อการจัดเก็บ สืบค้น ศึกษา วิจัย และเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับภายในและสามารถบูรณาการระบบฐานข้อมูลกับ หน่วยงานภายนอกได้อย่างเป็นเอกภาพ เพื่อบุคลากร สมาชิกวุฒิสภา และผู้ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง				
6. สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ (AI) Machine Learning Deep Learning อาทิ นำโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) มาช่วยเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผลผลกฎหมาย งานวิชาการและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของวุฒิสภา รวมทั้งขยายผลการดำเนินการสู่การ ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยนำระบบรองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานใหม่ ประสิทธิภาพ และทบทวนการรวมหรือลดระบบที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

.....

.....



ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ				
<b>เป้าประสงค์</b> ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่ายตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่วุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข				
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. ส่งเสริมช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มีความหลากหลาย จากสื่อหลัก อาทิ วิทยุ โทรทัศน์รัฐสภา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อโซเชียลมีเดีย อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบเอกสาร แผ่นพับ วารสารของสำนักงาน				
2. ปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาข้อมูลด้านการเผยแพร่ เพื่อสื่อสารผ่านช่องทางเว็บไซต์ เฟซบุ๊กและแอปพลิเคชันมือถือ (Mobile Application) ผ่าน Smart Phone และ Tablet ในระบบ Android , IOS ฯลฯ ภูมิใจเยาวชน คนรุ่นใหม่ ให้เข้าถึงข้อมูลมากขึ้น				
3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายของสำนักงานและสถาบันพระปกเกล้าในการจัดทำแผนการเผยแพร่ความรู้ด้านการเมืองการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาคประชาชน				
4. ส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายเยาวชน จากโครงการการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบรัฐสภาและการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของสำนักงาน ในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง สถาบันการเมือง และการปกครองระบอบประชาธิปไตย				
5. ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ระดับอุดมศึกษา โดยจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่ายสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข				
6. ดำเนินการสำรวจปัญหาอุปสรรคการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และความต้องการในการพัฒนาเครือข่ายร่วมเผยแพร่ประชาธิปไตย เพื่อปรับปรุงสื่อและจัดทำรูปแบบการสื่อสาร เผยแพร่ประชาธิปไตยให้ตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ				
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. สนับสนุนให้มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเมืองการปกครองเป็นวิทยากรบรรยายถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พลเมือง รัฐบาล สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญ แก่เยาวชน ผู้นำชุมชนท้องถิ่น				
2. ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตย เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ เป็นแหล่งเรียนรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยในชุมชน				
3. ส่งเสริมให้เครือข่ายสถาบันการศึกษาได้มาศึกษาเรียนรู้การทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ ณ รัฐสภา เพื่อเข้าใจการทำงานของวุฒิสภาและเป็นแรงจูงใจเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง				
4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ ICT เพื่อการติดต่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การมีส่วนร่วมทางการเมืองระหว่างเครือข่าย				
5. ส่งเสริมให้ สมาชิกวุฒิสภา บุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เยาวชนตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคประชาสังคมได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ				
6. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการขยายผลการเรียนรู้เพื่อนำผลมาปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดความรู้ของเครือข่าย พัฒนาการดำเนินงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ				
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา				
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>				
1. เสริมสร้างสร้างโอกาสให้ประชาชน ผู้นำชุมชน ประชาชนชาวบ้าน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันการศึกษา อาสาสมัครต่าง ๆ เข้ามาร่วมคิด ร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติ ร่วมภูมิใจ ในการจัดการเครือข่ายเพื่อปลูกจิตสำนึกการมีส่วนร่วมร่วมทางการเมืองการปกครองกับวุฒิสภา				
2. ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็นทางการเมืองมากขึ้นในหลายรูปแบบ อาทิ การให้ทุนการศึกษาแก่เยาวชน การให้เข้ามาเยี่ยมชมศึกษาตึกงานของรัฐสภา ประกาศเกียรติคุณให้กับเครือข่ายในการร่วมทำกิจกรรมทางการเมืองร่วมกับวุฒิสภา				
3. ส่งเสริมการเผยแพร่บทบาทหน้าที่ของวุฒิสภารวมทั้งบทบาทการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชนให้ทุกภาคส่วน อาทิ ผู้นำชุมชนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาครัฐ สถาบันการศึกษา ประชาชนชาวบ้าน เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและจำเป็นของการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเชิงสังคม อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายนิติบัญญัติ				
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้วางแผนและจัดทำโครงการระดับพื้นที่ เปิดโอกาสให้ร่วมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และทางออกเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นนโยบายหรือการแก้ไขกฎหมาย (To involve) สร้างการเรียนรู้ ความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน				
5. สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Lab) โดยพัฒนารูปแบบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในโครงการวุฒิสภาพบประชาชน หรือการลงพื้นที่ศึกษาตึกงานของคณะกรรมการธิการ ด้วยเทคนิคการคิดออกแบบเชิงสร้างสรรค์ (Design Thinking) เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมระดมความคิดเห็นสะท้อนมุมมองต่าง ๆ ในลักษณะการทำกระบะทราย (Sandbox) กำหนดทิศทาง และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบายจากภาคประชาชนสู่รัฐอย่างเป็นรูปธรรม				
6. ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษาและประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศ เข้ามามีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นต่อร่างพระราชบัญญัติ และการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายจากภาคประชาชน และการประเมินผลกระทบของกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment : RIA) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารในการปรับปรุงกฎหมายต่อไป				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

.....

.....



**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยรอบที่ 1 (EDFR)**  
**เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

**คำชี้แจง** การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ ทั้งนี้ในการวิจัยEDFR รอบที่1 เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน นำไปกำหนดยุทธศาสตร์ คำถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล และ ตอนที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล**

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์..... ตำแหน่ง.....สถานที่ทำงาน  
 .....เบอร์โทร.....

วันที่ให้สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**ตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากองการไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง**

1. ท่านมีความเห็นต่อการบริหารจัดการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูงเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาควรมีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร
2. ท่านมีความเห็นต่อร่างยุทธศาสตร์เบื้องต้น ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 19 กลยุทธ์ เป็นอย่างไร
3. ท่านมีแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูง ควรพัฒนาเรื่องใดบ้าง และกลยุทธ์ดำเนินการอย่างไร
4. ท่านคิดว่าทิศทางในอนาคตของการยกระดับให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาองค์กรมีสมรรถนะสูงควรเป็นอย่างไร
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ



### แบบสอบถาม

## เรื่อง การพัฒนาศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

**คำชี้แจง** จุดมุ่งหมายในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยการรวบรวมคำถามและระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ขออนุญาตเรียนถามความคิดเห็นจากท่านผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและคำถามปลายเปิดซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ รอบที่ 2 เป็นการให้น้ำหนักแก่ข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

ทั้งนี้แบบสอบถามทั้ง 2 รอบ มีจุดมุ่งหมายให้แสดงความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ข้อมูลต่อการพัฒนาศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยขอความคิดเห็นจากท่านผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อความที่ผู้วิจัยสรุปและได้นำเสนอในแบบสอบถามนี้ ว่าท่านผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความเหล่านั้นในระดับใด

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด         |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความนั้น                  |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจกับข้อความนั้นว่านำไปปฏิบัติได้ |
| 2 | หมายถึง | ไม่ค่อยเห็นด้วยกับข้อความนั้น           |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น               |

ส่วนคำถามปลายเปิดนั้น ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญกรุณาระบุเพิ่มเติมในแต่ละยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เพื่อคำตอบชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ความคิดเห็นของท่านและผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ผู้วิจัยจะไม่นำมาเปิดเผยเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอเป็นข้อสรุปแสดงเป็นภาพรวมของความคิดเห็น เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุผลตามเป้าหมาย ขอความกรุณาจากท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความกรุณาพิจารณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยในครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือคำถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม โปรดสอบถามได้ที่ โทรศัพท์ 085-844-1165 ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา					
<b>เป้าประสงค์ที่ 1.1</b> การส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน					
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา					
2. พัฒนารูปแบบการดำเนินงาน และยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ นำไปสู่วัฒนธรรมองค์การสุจริต โปร่งใส					
3. การจัดกิจกรรมการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม สร้างความเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการทำงานเป็นที่ประจักษ์ขององค์การและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิติบัญญัติ					
4. เพิ่มช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เสริมสร้างความไว้วางใจและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาและเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาสำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้					
5. ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ และเพิ่มช่องทางให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์การให้มีความสุจริต โปร่งใส เป็นองค์การที่ประชาชนไว้วางใจ					
6. เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารให้กับผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากร เพื่อเข้าใจปรัชญาชีวิต (Mind set) และสร้างความตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของแต่ละสำนัก ในการร่วมมือ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงรุกในการทำงานให้กับทุกคนในองค์การ					
7. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ โดยควรกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงาน (Core Organization Competency) ให้มีความชัดเจน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และทิศทางการบริหารของวุฒิสภา โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมวางแผน พัฒนา จัดทำกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนที่ท้าทาย สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน					
8. พัฒนารูปแบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของกลยุทธ์ แผนงาน โครงการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสอดคล้องกับงบประมาณ โดยมีการรายงานผลการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนและกระบวนการทำงานให้มีความ					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ยึดหยุ่นปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมาย					
9. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้งระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุที่ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรโดยมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ (Accountability)					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

.....

.....

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา					
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและประชาชน					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เผยแพร่ข่าวสารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจตามหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ผ่านทางสื่อหลัก อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อออนไลน์ และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าถึง เข้าใจและไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา					
2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับ สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาล สื่อมวลชน หรือมีการแต่งตั้งโฆษกของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อรายงานสถานการณ์และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสาธารณชน เมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อมูลที่สร้างความสับสนเกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา โดยใช้ภาษาสื่อสารกับสื่อมวลชนอย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่ายและเป็นกันเอง					
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพัฒนาเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และศึกษารูปแบบ เทคนิคการทำสื่อที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในยุคดิจิทัล					
4. พัฒนาแอปพลิเคชันที่รวบรวมองค์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป รวมถึง เป็นช่องทางให้กับเครือข่ายภาคประชาชนในการแจ้งข้อมูล ข้อร้องเรียนในการดำเนินการของภาครัฐ หรือความเดือดร้อนของประชาชน					
5. สำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลสำรวจไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาการสื่อสารให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับประชาชน					



ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา					
<b>เป้าประสงค์ 1.2</b> การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ เสริมสร้างมาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยธุรการสังกัดรัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน					
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. พัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และยึดหลักการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา					
2. ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมาย และวางกระบวนการทำงานให้ทำงานร่วมกันจากต้นทางไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง หรือส่งมอบการบริการ					
3. ส่งเสริมการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรองรับภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
4. วางแผน วิเคราะห์ พัฒนาแผนบริหารความเสี่ยง และผลักดันให้สำนักต่าง ๆ มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เพื่อลดปัญหาและป้องกันความผิดพลาดของแผนการปฏิบัติงานและการเงิน ของสำนักงานอย่างเป็นระบบ					
5. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการกลั่นกรองกฎหมายให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้มาตรฐานสากล					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> ยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา					
<b>กลยุทธ์ที่ 4</b> เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการสร้างศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาเทียบเคียงหลักเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการทำงานของหน่วยธุรการในสังกัดรัฐสภาไทยกับต่างประเทศ (Benchmarking) และศึกษาถอดบทเรียนวิธีการทำงาน อาทิ ด้านการประชุม ด้านวิชาการและธุรการ เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทยมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)					
2. สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์การ จากความร่วมมือกับหน่วยธุรการของรัฐสภาในต่างประเทศ และเวทีความร่วมมือระหว่างประเทศ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ อาทิ การพัฒนากฎหมายในประเทศอาเซียน เพื่อประโยชน์ในการสร้างศักยภาพขององค์การ และวงจรรัฐสภา					
3. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดโครงการความร่วมมือแลกเปลี่ยนบุคลากรของสำนักงานกับหน่วยธุรการรัฐสภาต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรให้มีความสามารถทำงานและนำองค์การไปสู่สมรรถนะสูง					
4. พัฒนาคือร่วมมือกับรัฐสภาต่างประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนาาระบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การ โดยใช้เทคโนโลยี สร้างนวัตกรรม ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศยกระดับสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง					
5. จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายนิติบัญญัติ ภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และภาคประชาชน และตัวแทนขององค์การระหว่างประเทศ อาทิ สมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียกับหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ (Feedback) และนำความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ และนำความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียมาออกแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 4 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติ และการพัฒนาโลกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ					
<b>เป้าประสงค์ที่ 2.1</b> การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และงานวิจัย จากการสร้างความเป็นมืออาชีพและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ผลักดันนโยบายลดปริมาณกระดาษ (Paperless) ส่งการเป็นองค์การสีเขียว และกำหนดให้มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือเครื่องสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์เปิดเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษในการประชุมทุกระดับ					
2. พัฒนาระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ให้มีการดำเนินการในรูปแบบดิจิทัล จัดส่งเอกสารระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการพิจารณาต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และออกแบบห้องประชุมเชื่อมโยงกับ Smart Device และใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things :IoT) รวมทั้งประมวลผลคะแนนในห้องประชุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย					
3. พัฒนาระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มีศักยภาพสูงเพียงพอต่อการทดแทนการประชุมรูปแบบห้องประชุมในภาวะเกิดโรคระบาดหรือภัยพิบัติเพื่อสามารถจัดประชุมรองรับการทำงานของคณะกรรมการธิการและคณะกรรมการได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ					
4. สนับสนุนการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบประชุมของวุฒิสภาและการกลั่นกรองกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ					
5. ปรับปรุงระบบการประชุมและการรายงานการประชุมให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมแปลงเสียงเป็นตัวอักษรเข้ามาใช้ประโยชน์ในจัดทำรายงานการประชุมมากขึ้น					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่1 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาทั่วโลกในการติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ					
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภา และของคณะกรรมการธิการ เพื่อสร้างความโปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. พัฒนาระบบการการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร และรูปแบบการเปิดเผยข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร และรัฐธรรมนูญ เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อาทิ รายงานการประชุมของวุฒิสภา รายงานการประชุมของคณะกรรมการได้					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2. พัฒนาระบบฐานข้อมูล ที่สามารถสืบค้นประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ เพื่อให้สมาชิก ผู้สนใจ หรือภาคประชาชน และเข้าถึงได้ง่ายเพื่อให้สะดวกต่อผู้ใช้งาน					
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลพิจารณาร่างพระราชบัญญัติวุฒิสภาแต่ละฉบับให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นระบบ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้วุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนสามารถเข้าถึง ค้นหา Download ได้ง่าย ในหลายรูปแบบ อาทิ Word (.docx), PDF และ HTML เพื่อติดตามการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการสร้างความรู้ความโปร่งใสของข้อมูล และการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน					
4. สร้างระบบการติดตามพิจารณาร่างพระราชบัญญัติที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน โดยมีระบบการแจ้งเตือนสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนที่สนใจเฉพาะรายบุคคล ให้สามารถติดตามร่างพระราชบัญญัติที่นำเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น					
5. เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ และที่ผ่านความเห็นชอบของวุฒิสภาแล้ว ผ่านช่องทางดิจิทัล อาทิ เว็บไซต์ เพชบุรี ยูทูป และเปิดเผยความคิดเห็นเหล่านั้นต่อสาธารณชน โดยนำข้อมูลมาเป็นคลังความรู้ด้านกฎหมายที่สำคัญให้กับวุฒิสภา					
6. รายงานผลการดำเนินงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการศึกษาคุณภาพของคณะกรรมการธิการ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบและสามารถติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการธิการได้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาภาคในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ					
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> เสริมสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. พัฒนารูปแบบการและรูปแบบการเสนอกระทู้ถาม ยุติทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอผ่านทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ สมาชิกวุฒิสภาสามารถเข้าใช้งานโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และจัดทำฐานข้อมูลการกระทู้ถาม ยุติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประมวลผลการทำงารรัฐบาล					
2. บูรณาการฐานข้อมูลงานด้านนิติบัญญัติ ได้แก่ ฐานข้อมูลร่างพระราชบัญญัติ ฐานข้อมูลการกระทู้ถามและการพิจารณาญัตติ และการให้ความเห็นชอบ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด รวมทั้งข้อมูลการอภิปรายทั่วไปของวุฒิสภา เพื่อสืบค้น วิเคราะห์ประมวลผล ติดตามการดำเนินการของรัฐบาลและของรัฐสภาได้อย่างเป็นเอกภาพ					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. พัฒนาแอปพลิเคชันของสมาชิกวุฒิสภาเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) ด้านการประชุม ด้านวิชาการ งานบริการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) สำหรับตอบข้อซักถามให้สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภาได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการประชุม เพื่อปฏิบัติการกิจตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงาน ตอบข้อสงสัยต่อทำงานของวุฒิสภา ในงานด้านนิติบัญญัติ เช่น ร่างพระราชบัญญัติ กระทู้ถาม ถูตติ และการให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญกำหนด เป็นต้น					
4. ศึกษารวมชาติของสมาชิกวุฒิสภา จากการสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ ศึกษาทางวิชาการและกฎหมาย รวมทั้งสอบถามความต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสำนักงานสามารถจะตอบสนองงานวิชาการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการธิการอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. พัฒนาระบบการประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกวุฒิสภาและผู้เกี่ยวข้องต่อการให้บริการต่าง ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้รับความไว้วางใจ สามารถสร้างความผูกพันในระยะยาว ตอบสนองต่อหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. เพิ่มช่องทางและกลไกการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการแก้ไขปัญหาของวุฒิสภาให้กับประชาชนได้รับรู้และเข้าใจการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ					
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ศึกษา สํารวจ ความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของคณะกรรมการธิการ และสมาชิกวุฒิสภา เพื่อนำผลมาวิเคราะห์แก้ไข้ปัญหา กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการทำงาน สนับสนุนงานทางวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา					
2. ผลักดันให้มีนักกฎหมายและนักวิชาการนิติบัญญัติเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ และจัดตั้งเป็นกลุ่มงานรองรับเพื่อมุ่งเป้าให้ทำงานทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ					
3. ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับสถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้งสถาบันจากวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวางแผน					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนางานวิชาการ อาทิ เชื่อมโยงฐานข้อมูลงานวิชาการและงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก และ เชื่อมโยงฐานข้อมูลทางกฎหมายของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการสิทธิการ รวมทั้งการประชุมของวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อวิจัยและพัฒนาในประเด็นสำคัญเร่งด่วนของวุฒิสภา (Quick Research) เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการสิทธิการและวุฒิสภา รวมทั้งส่งเสริมขยายผลการใช้ประโยชน์งานวิจัยไปยังภาคประชาชน สังคม ชุมชน					
5. ปรับปรุงระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (E- library) ให้เป็นฐานข้อมูลกลางในการสืบค้น และเป็นคลังข้อมูลทางวิชาการและกฎหมายของสำนักงาน และมีการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงผ่านทางแอปพลิเคชัน เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 4 (โปรดระบุ)

.....

.....

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาโลกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ					
เป้าประสงค์ที่ 2.2 การพัฒนาโลก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ					
กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาโลก รูปแบบการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างกลไกและรูปแบบการขับเคลื่อนการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกระบวนการทำงานและรายงานการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศเสนอความเห็นต่อรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ					
2. พัฒนาคือความร่วมมือของหน่วยงานภายในด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีคณะทำงานวางแผนผลักดันการจัดทำเอกสารและบทวิเคราะห์ทางวิชาการ สนับสนุนการดำเนินงานคณะกรรมการสิทธิการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด การปฏิรูปประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามรัฐธรรมนูญ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) ให้สำเร็จลุล่วง					

3. อบรมถ่ายถอดกระบวนการทำงานตามคู่มือระบบ eMENSCR และให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติ เพื่อได้เข้าใจระบบและการติดตาม แผนงานของหน่วยงานภาครัฐ ในการทำหน้าที่พิจารณาโครงการของส่วนราชการภาครัฐวิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ สามารถประมวลผล วิเคราะห์ ผลผลิต ผลลัพธ์ มีความคุ้มค่าเหมาะสมกับการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐที่วุฒิสภาจะต้องดำเนินการติดตาม จัดทำรายงานข้อมูลในระบบ eMENSCR เพื่อคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศทำความเข้าใจเสนอต่อวุฒิสภาไปยังรัฐบาลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ชับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ					
5. เสนอแนะให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบ eMENSCR ให้ประมวลผลและรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิรูปประเทศ ในรูปแบบปฏิบัติการเดียวกัน (Single platform) และพัฒนาระบบฐานข้อมูลของคณะกรรมการการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศของวุฒิสภาให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบ eMENSCR เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจด้านการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ					
6. นำข้อมูลจากระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) มาใช้วิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการภาครัฐได้อย่างรอบด้าน ชัดเจน สนับสนุนภารกิจการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7. จัดเวทีสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ ให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความเห็นหรือสะท้อนความต้องการต่อการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อให้วุฒิสภาได้รับข้อมูลในการรายงานผลด้านปฏิรูปประเทศและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น					
8. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการสามัญของวุฒิสภาทุกคนให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศและแผนลำดับรองต่าง ๆ มีทักษะทางด้านการวิเคราะห์แผนงาน วิชาการ และเทคโนโลยี สามารถติดตาม วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ นำเสนอข้อมูลและสถิติ เพื่อจัดทำรายงานสนับสนุนงานของ ตสร. ได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 5 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง					
<b>เป้าประสงค์ที่ 3.1</b> พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์การ					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาเพื่อให้หน่วยงานภายในปฏิบัติภารกิจได้เหมาะสม คล่องตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาระงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่มีมาก ควรปรับเพิ่มจำนวนบุคลากร ด้วยวิธีการจ้างเหมา (outsource) และเกลี่ยอัตรากำลังให้เอื้อต่อการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการการเลือกตั้งและอนุกรรมการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ เร่งรัด การปฏิรูปประเทศ ในทุกคณะกรรมการ					
2. ปรับปรุงสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ โดยมีการทบทวน ปรับปรุง พจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละสายงานในปัจจุบัน					
3. สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา					
4. ผลักดันการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) และการกำหนดแนวทางการสร้างร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในเทคนิคต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน การติดตามผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณภาพในอนาคต					
5. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับการทำงานของบุคลากรในทุกสายงาน เพื่อให้บุคลากรได้เติบโตตามเป้าหมายของตนสอดคล้องกับองค์การ และสนับสนุนให้บุคลากรได้ก้าวหน้าตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) รวมทั้งให้บุคลากรมีการเข้าสู่ตำแหน่งตามสายอาชีพที่กำหนดไว้					
6. พัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย บุคลากรทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกำหนดหลักเกณฑ์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของสายงาน มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และผลักดันให้มีการสรรหาคัดเลือก โยกย้ายบุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อขับเคลื่อนงานได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ					
7. สนับสนุนการสร้างความหลากหลายของบุคลากร (Work Diversification) ในการทำงานร่วมกันเพื่อได้ความคิดและมุมมองที่แตกต่าง ร่วมมือสร้างสรรค์งานและบริการที่ดี (Creativity Collaboration)					
8. พัฒนาระบบและเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์องค์การ ที่สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใсыิ่งขึ้น					



## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</b>					
<b>เป้าประสงค์ที่ 3.2</b> การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)					
<b>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง</b>					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1.วางแผนและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ของบุคลากรกับสมรรถนะ เพื่อพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
2.วิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาบุคลากร และลำดับความสำคัญของหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่า พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ					
3. สร้างความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อาทิ กฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายมหาชน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงาน					
4. สร้างเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านภาษาอังกฤษ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและงานวิจัยให้กับบุคลากรสายวิชาการ เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย โดยสามารถนำเสนอข้อมูลในรูปแบบใหม่ ๆ เข้าใจได้ง่าย อาทิ อินโฟกราฟิกส์ เทคนิคการสร้างภาพนามธรรม (Visualization) และหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูล (Dashboard) เพื่อสนับสนุนงานให้กับคณะกรรมการธิการและสมาชิกวุฒิสภา					
5. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาบุคลากรและมีการวัดผลความคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น					
6. ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา และมีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนวิถีคิด วิธีการทำงานให้เป็นตามประมวลจริยธรรมและเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา					

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</b>					
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานที่รับมอบหมาย ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม และพร้อมสร้างสรรคนวัตกรรมในการทำงาน					
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดเทคนิคหรือรูปแบบการทำงานที่ดี เพื่อปรับทัศนคติ ความคิด (Mind set) ในการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุก (Proactive) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงกับบริบทใหม่ และการทำงานเพื่อส่วนรวมและประชาชน					
3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมรับผิดชอบร่วมกัน มอบอำนาจตัดสินใจแก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือกับภายนอกและภายในองค์กร สร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา					
4. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ เช่น การสอนงาน การประสานงาน สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีนวัตกรรมสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา					
5. จัดทำสื่อถ่ายทอดวิถีคิด วิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน ในรูปแบบดิจิทัล อาทิ การตูน คลิปสั้น เป็นสื่อการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในคดีวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

.....

.....

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง</b>					
<b>กลยุทธ์ที่ 4</b> พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ พื้น ที่ วัสดุ อุปกรณ์ สำนักงาน มีความทันสมัย สะดวก สะอาด ปลอดภัย เพียงพอต่อการทำงานเมื่อย้ายไปยังรัฐสภาแห่งใหม่					
2. ปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้มีการพบปะเสวนา สื่อสารพูดคุย แลกเปลี่ยนรับฟังความเห็นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความเข้าใจกันและเอื้ออาทร อันเป็นการ					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
เสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน					
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน รักษาสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข (Work Life Balance) โดยส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่สร้างการเรียนรู้ในงานและส่งเสริมทักษะการใช้ชีวิตที่สมบูรณ์					
4. สสำรวจเป้าหมายการทำงานและเป้าหมายชีวิตของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาปรับรูปแบบการทำงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนา วางแผนสายอาชีพ รวมทั้งจัดสวัสดิการให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น					
5. จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดตรงตามความต้องการของบุคลากร อาทิ สถานออกกำลังกาย การเรียนวิชาชีพเสริมเพิ่มรายได้ ตามความสามารถที่สำนักงานจัดให้					
6. ศึกษาวิจัยสร้างตัวบ่งชี้การมีความผูกพันองค์กร เพื่อพัฒนาและเสริมสร้าง รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงอยู่กับองค์กร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 4 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
เป้าประสงค์ที่ 4.1 พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร					
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร มีการถอดบทเรียน การแก้ไขปัญหาจากภาคปฏิบัติที่เกิดขึ้น ที่เป็นแบบอย่างการทำงานที่ดี เพื่อให้สำนักงานนำมาเป็นองค์ความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
2. มีนโยบายส่งเสริม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เปิดโอกาส สร้างพื้นที่ จูงใจให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม คิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อลงมือทำ เรียนรู้จากความสำเร็จที่ผ่านๆ มา นำมาปรับปรุงการทำงาน สร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ					
3. ทบทวนและผลักดันให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และมีการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเป็นระบบในการจัดการความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการมีชุมชนนักปฏิบัติจากบุคลากรสำนักต่าง ๆ ร่วมคิด แก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรมร่วมกันของสำนักงาน เช่น					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียนของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ					
4. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน นำเทคนิคกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อผลักดันสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พัฒนากระบวนการทำงาน และการให้บริการงาน เพื่อให้ที่ยอมรับกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และเกิดประโยชน์กับประชาชน					
5. จัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานรัฐสภา เป็นฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกที่เป็นสถาบันทางวิชาการและงานวิจัย พัฒนาการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสถาบันการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตลอดเวลา และนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
<b>เป้าประสงค์ที่ 4.2</b> การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)					
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> เพิ่มศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ในแผนพัฒนารัฐสภาดิจิทัล “Digital Parliament ระยะ 5 ปี ” เชื่อมโยงกับรัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศในองค์กรให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกรัฐสภาผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม					
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐสภา ตามแผน “Digital Parliament รองรับอุปกรณ์ความทันสมัย (SMART Device) ในระบบอินเทอร์เน็ตในการสั่งการ (Internet of Things : IoT) อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน					
3. จัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยรองรับนโยบายการบริหารสำนักงานสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล เช่น นโยบายการลดการใช้กระดาษ ห้องประชุมอัจฉริยะ (Smart Meeting) เป็นต้น					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการสร้างความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ องค์กร สามารถทำงานตอบสนองกับความต้องการรองรับภาวะวิกฤติ ป้องกันการโจมตีในระบบไซเบอร์รักษาข้อมูลของสำนักงาน วุฒิสภา ผู้มีส่วนได้เสียและข้อมูลของภาคประชาชนเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ					
5. สร้างความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกลางหน่วยงานภาครัฐของประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหาร องค์กร และติดตามผลการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ					
6. สร้างความร่วมมือจากองค์การภายนอกทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรของสำนักงานให้ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยียุคดิจิทัล ปรับความคิด (Mind set) ทักษะของบุคลากรให้พร้อม พัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Learn) การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา ละทิ้งสิ่งที่เคย เรียนรู้มา (Unlearn) พร้อมเรียนรู้ด้วยมุมมองใหม่ (Relearn) ให้มีความรู้ พัฒนา เทคโนโลยีใหม่ได้ เช่น สร้างแอปพลิเคชัน (Application) ได้เพื่อให้บริการข้อมูลแก่ บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้ เป็นต้น					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> พัฒนาจัดการข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสู่องค์กร ดิจิทัล					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. เชื่อมโยงฐานข้อมูลกลางของรัฐบาลและบูรณาการข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้ฐานข้อมูลที่เปิดเผยของภาครัฐ (Open Government Data) สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติการกิจของ คณะกรรมการ และวุฒิสภา รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา					
2. เร่งรัดการนำระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ของภาครัฐ มาใช้ ประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ อาทิ วิเคราะห์ ติดตาม ประมวลผล ด้านงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักงบประมาณรัฐสภา และการปฏิบัติการกิจ การของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัดการปฏิรูปประเทศได้อย่างโปร่งใส มี ประสิทธิภาพ					
3. จัดหาข้อมูลและจัดประเภทข้อมูลที่พิจารณานำเข้าข้อมูลในระบบเชื่อมโยง เครื่องมือ และการจับเก็บข้อมูลด้วยระบบคลาวด์ คอมพิวติ้ง (Cloud Computing , Open Data) เพื่อสนับสนุนการทำงานการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในระบบดิจิทัล					
4. ปรับปรุงระบบสารสนเทศและพัฒนาฐานข้อมูลของสำนักงานเพื่อสนับสนุนการ บริหารและการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การสำหรับผู้บริหาร					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ผลักดันให้สำนักงานจัดทำระบบฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยให้จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของ Text File เป็นประโยชน์ต่อการจัดเก็บ สืบค้น ศึกษา วิจัย และเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับภายในและสามารถบูรณาการระบบฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างเป็นเอกภาพ เพื่อบุคลากร สมาชิกวุฒิสภา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง					
6. สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ (AI) Machine Learning Deep Learning อาทิ นำโปรแกรมผู้ช่วยอัจฉริยะ (Chat bot) มาช่วยเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผลผลกฎหมาย งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของวุฒิสภา รวมทั้งขยายผลการดำเนินการสู่การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยนำระบบมารองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และทบทวนการรวมหรือลดระบบที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ					
<b>เป้าประสงค์</b> ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่ายตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข					
<b>กลยุทธ์ที่ 1</b> พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. ส่งเสริมช่องทางประชาสัมพันธ์ที่มีความหลากหลาย จากสื่อหลัก อาทิ วิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อโซเชียลมีเดีย อาทิ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบเอกสาร แผ่นพับ วารสารของสำนักงาน					
2. ปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาข้อมูลด้านการเผยแพร่ เพื่อสื่อสารผ่านช่องทางเว็บไซต์ เฟซบุ๊กและแอปพลิเคชัน มือถือ (Mobile Application) ผ่าน Smart Phone และ Tablet ในระบบ Android , IOS ฯลฯ จูงใจเยาวชน คนรุ่นใหม่ ให้เข้าถึงข้อมูลมากขึ้น					
3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายของสำนักงานและสถาบันพระปกเกล้าในการจัดทำแผนการเผยแพร่ความรู้ด้านการเมืองการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาคประชาชน					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายเยาวชน จากโครงการการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบรัฐสภาและการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของสำนักงาน ในการทำหน้าที่เป็นสื่อสารกลางระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง สถาบันการเมือง และการปกครองระบอบประชาธิปไตย					
5. ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ระดับอุดมศึกษา โดยจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) เพื่อเป็นเครือข่ายสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข					
6. ดำเนินการสำรวจปัญหาอุปสรรคการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และความต้องการในการพัฒนาเครือข่ายร่วมเผยแพร่ประชาธิปไตย เพื่อปรับปรุงสื่อและจัดทำรูปแบบการสื่อสาร เผยแพร่ประชาธิปไตยให้ตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 1 (โปรดระบุ)

.....

.....

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ					
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b> ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. สนับสนุนให้มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเมืองการปกครองเป็นวิทยากร บรรยายถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พลเมือง รัฐบาล สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภามาตามรัฐธรรมนูญแก่เยาวชน ผู้นำชุมชนท้องถิ่น					
2. ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตย เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ เป็นแหล่งเรียนรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยในชุมชน					
3. ส่งเสริมให้เครือข่ายสถาบันการศึกษาได้มาศึกษาเรียนรู้การทำหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ ณ รัฐสภา เพื่อเข้าใจการทำงานของวุฒิสภาและเป็นแรงจูงใจเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง					
4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และมีการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ ICT เพื่อการติดต่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การมีส่วนร่วมทางการเมืองระหว่างเครือข่าย					
5. ส่งเสริมให้สมาชิกวุฒิสภา บุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เยาวชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคมได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ					

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการขยายผลการเรียนรู้ เพื่อนำผลมาปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอดความรู้ของเครือข่าย พัฒนาการดำเนินงาน เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การติดตามสังเกตความก้าวหน้าสัมพันธภาพของเครือข่าย ในโครงการเสริมสร้างความพร้อมแก่ท้องถิ่น หลักสูตร กระบวนการเสริมสร้างผู้นำนัก ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมทางเพชบุรี ซึ่งสามารถนำความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้นำ ท้องถิ่นมาปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้ของโครงการต่อไป					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 2 (โปรดระบุ)

การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและ สนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ					
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b> ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและ นโยบายต่อวุฒิสภา					
<b>แนวทางการดำเนินการ</b>					
1. เสริมสร้างโอกาสให้ประชาชน ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน องค์กรภาครัฐและ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา อาสาสมัครต่าง ๆ เข้ามาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วม ปฏิบัติ ร่วมภูมิใจ ในการจัดการเครือข่ายเพื่อปลูกจิตสำนึกสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองกับวุฒิสภา					
2. ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็น ทางการเมืองมากขึ้นในหลายรูปแบบ อาทิ การให้ทุนการศึกษากับเยาวชน การให้เข้า มาเยี่ยมชมศึกษาดูงานของรัฐสภา ประกาศเกียรติคุณให้กับเครือข่ายในการร่วมทำ กิจกรรมทางการเมืองร่วมกับวุฒิสภา					
3. ส่งเสริมการเผยแพร่บทบาทหน้าที่ของวุฒิสภารวมทั้งบทบาทการมีส่วนร่วม ทางการเมืองของภาคประชาชนให้ทุกภาคส่วน อาทิ ผู้นำชุมชนท้องถิ่น องค์กร ภาคเอกชน องค์กรภาครัฐ สถาบันการศึกษา ปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อสร้างความ ตระหนักรู้ถึงความสำคัญและจำเป็นของการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ ข้อเสนอแนะเชิงสังคม อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายนิติบัญญัติ					
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้วางแผน และจัดทำโครงการระดับพื้นที่ เปิดโอกาสให้ร่วมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และ ทางออกเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นนโยบายหรือการแก้ไขกฎหมาย (To involve) สร้างการเรียนรู้ ความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน					



การพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Lab) โดยพัฒนารูปแบบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในโครงการวุฒิสภาพบประชาชน หรือการลงพื้นที่ศึกษาดูงานของคณะกรรมการธิการ ด้วยเทคนิคการคิดออกแบบเชิงสร้างสรรค์ (Design Thinking) เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมระดมความคิดเห็นสะท้อนมุมมองต่าง ๆ ในลักษณะการทำกระบะทราย (Sandbox) กำหนดทิศทาง และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบายจากภาคประชาชนสู่รัฐอย่างเป็นรูปธรรม					
6. ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษาและประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศ เข้ามามีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นต่อร่างพระราชบัญญัติ และการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายจากภาคประชาชน และประเมินผลกระทบของกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment หรือ RIA) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารในการปรับปรุงกฎหมายต่อไป					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ 3 (โปตรระบุ)

.....

.....





การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการณ์และความต้องการในการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงาน  
เลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง



การสัมภาษณ์เชิงลึกจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านด้านยุทธศาสตร์และองค์การสมรรถนะสูง



การสัมภาษณ์เชิงลึกจากสมาชิกวุฒิสภา หรือ อดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ



การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

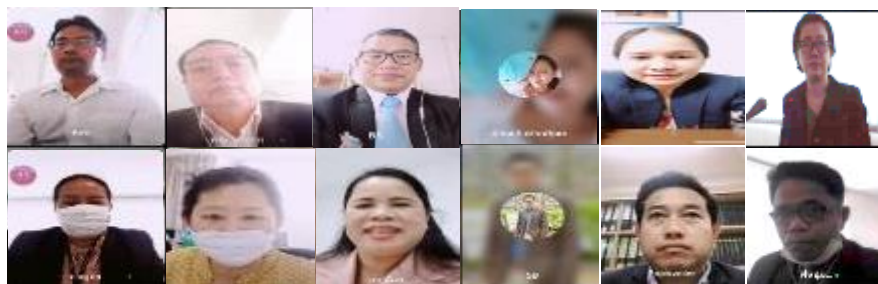


การสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย EDFR รอบที่ 1



การประชุมเชิงนโยบาย / เสวนาเชิงสร้างสรรค์ (Policy Meeting) (ประชุมออนไลน์)  
 วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง  
 วันอังคารที่ 19 พฤษภาคม 2563 เวลา 13.30 - 15.30 น  
 ณ ห้องประชุม 2406 ชั้น 24 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อาคารสุขประพฤติ



บรรยากาศการประชุม (ออนไลน์) เพื่อรับรองยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง



บรรยากาศการประชุม (ออนไลน์) เพื่อรับรองยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง



ดร. ตวง อันทะไชย  
ให้ข้อคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ฯ



พลเอกชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ  
ให้ข้อคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ฯ



ดร. ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม  
ให้ข้อคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ฯ



ผู้วิจัยนำเสนอยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง



รศ. ดร. กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย  
ให้ข้อคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ฯ



ผศ. ดร.นราธิป ศรีราม  
ให้ข้อคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ฯ



ผศ. ดร. ศรีรัฐ โกววงศ์  
ให้ข้อคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ฯ



ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รับฟัง แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะฯ



ที่ประชุมมีมติรับรองยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ศิริวรรณ มนอัคระผดุง
วัน เดือน ปี เกิด	06 ธันวาคม 2519
สถานที่เกิด	ลพบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2539 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) (เกียรตินิยมอันดับสอง) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2543 การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2563 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	93 หมู่บ้านแกรนด์วิลล์ เลจ ลาดพร้าว 80/3 ถ.ลาดพร้าว แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กทม. 10310
ผลงานตีพิมพ์	บทความวิชาการ / บทความวิชาการ - บทปริทัศน์หนังสือเรื่อง การจัดการภาครัฐ : รูปแบบนิวซีแลนด์ (Public Management: The New Zealand Model) วารสารรังสิตสารสนเทศ ปีที่ 23 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560) - บทความ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์ วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559) - บทความเรื่อง “สถานการณ์การคอร์รัปชันของประเทศไทย” วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2555) - ศิริวรรณ มนอัคระผดุง และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. เรื่อง “บทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์การ”. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ ประยุกต์, ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562) - ศิริวรรณ มนอัคระผดุง และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. เรื่อง “อิทธิพลของการมอบอำนาจในงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านความผูกพันขององค์การ ของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา”. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์, ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560)



## รางวัลที่ได้รับ

พ.ศ. 2538 รางวัลเรียนดี ของภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2541 ได้รับทุนเรียนดี ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2558 ได้รับทุนการศึกษาในการศึกษาระดับปริญญาโท  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

