



ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปี
ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นายกู้เกียรติ นวะมะวัฒน์

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า
พ.ศ. 2562
ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี
ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

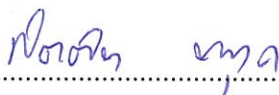
โดย

นายกู้เกียรติ นวะมะวัฒน์ รหัสประจำตัว 61-11-07

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปี
ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

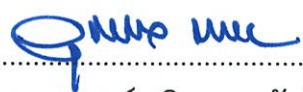
อาจารย์ที่ปรึกษา :


.....
(อาจารย์กิตติมา บุณนาค)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :


.....
(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11


.....
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

บทคัดย่อ

ชื่อผู้จัดทำ : นายภูเกียรติ นวะมะวัฒน์ นักศึกษาศาสน์พระปกเกล้า หลักสูตรการพัฒนา
นักบริหารระดับสูง สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11

เรื่อง : ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการ
สภาผู้แทนราษฎร

อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์กิตติมา บุณนาค

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และ 2) จัดทำข้อเสนอแนะการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การศึกษาเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาแบบเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน แบบเจาะจง และการศึกษาเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติจำนวน 27 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น จำนวน 108 คน กลุ่มตัวอย่างส่งคืนแบบสอบถาม จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 94.49

ผลการศึกษาพบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.90 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุราชการ อายุ 21 ปีขึ้นไป และมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท ร้อยละ 66.00 และเป็นระดับชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 66.00 มีความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี จากการฝึกอบรม/สัมมนา ร้อยละ 58.30 มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 29.10 มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 32.00 และสนับสนุน

ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament ร้อยละ 53.40

2) ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน มีปัญหาในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (2) ปัจจัยด้านบุคลากร มีปัญหาในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 (3) ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์ มีปัญหาในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 (4) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน มีปัญหาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.85 และ (5) ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล มีปัญหาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21

3) การศึกษาความแตกต่างที่มีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ พบว่า (1) ปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ปัจจัยด้านอายุราชการที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (5) ปัจจัยด้านสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (6) ปัจจัยด้านความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (7) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.03 (8) ปัจจัยการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (9) ปัจจัยการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่า (1) ปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อันส่งผลให้ภารกิจของส่วนราชการต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่กำหนดไว้ ทำให้เป้าหมายการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณไม่บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้ บริบทภายในองค์กร เช่น ความจำกัดของทรัพยากร/งบประมาณ นโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนความเข้าใจของผู้วางแผนระดับหน่วยงาน ในการกำหนด

แผนการดำเนินงาน ค่าเป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ อันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามแผนทั้งทางด้านการทำงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ในโครงการส่วนใหญ่ ยังไม่ได้วัดในเชิงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริงและไม่สะท้อนเป้าหมายขององค์กร การไม่เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานตั้งแต่ต้นปี งบประมาณ ตลอดจนหน่วยงานภายในขาดความเข้าใจในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปเป็น กรอบแนวทางการปฏิบัติงาน (2) การติดตามประเมินผลได้กำหนดการรายงานผลประจำปี รายไตรมาส รายเดือน และราย 15 วัน แล้วแต่กรณี เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทราบความคืบหน้าของผลการดำเนินงานว่าเป็นตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี (3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ปฏิบัติ (3.1) นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน (3.2) การหารือกับหน่วยงานภายในอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดทิศทางในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี (3.3) ทบทวนการกำหนดแผนการดำเนินงาน ค่าเป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ให้ชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของโครงการให้สามารถวัดผลได้ ในเชิงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริง เพื่อให้สะท้อนเป้าหมายขององค์กร แผนงานประจำ/โครงการให้มีความชัดเจนและถูกต้อง

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการตามหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11 เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์กิตติมา บุณนาค อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการกรุณาดูแล ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำเอกสารวิชาการจนเกิดความสมบูรณ์และสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ และขอขอบคุณ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล ที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการสัมภาษณ์ตลอดจนขอขอบคุณข้าราชการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมอบรมทุกท่านที่ให้กำลังใจ รวมทั้งเจ้าหน้าที่สถาบันพระปกเกล้าผู้รับผิดชอบดูแลหลักสูตรที่อำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำในการจัดทำรูปเล่มเอกสารวิชาการ จนทำให้เอกสารวิชาการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นายกู้เกียรติ นวะมะวัฒน์

นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11

สถาบันพระปกเกล้า

วันที่ 28 สิงหาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	5
1.3 ประเด็นการศึกษา	5
1.4 ขอบเขตการศึกษา	5
1.5 วิธีดำเนินการศึกษา	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน	8
2.2 แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)	12
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Action Plan)	19
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	24
3.1 ขอบเขตการศึกษา	24
3.2 วิธีการศึกษา	24
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	26
3.5 ระยะเวลาในการศึกษา	28

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการศึกษา	29
4.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	30
4.2 ผลการสัมภาษณ์	49
4.3 การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี	52
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	60
5.1 สรุปผลการศึกษา	60
5.2 อภิปรายผล	67
5.3 ข้อเสนอแนะ	69
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview)	75
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์งานวิชาการ	83
ภาคผนวก ค แบบสอบถามการศึกษา	84
ประวัติผู้ศึกษา	90

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	30
2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	34
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านบุคลากร	35
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	36
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	36
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล	37
7 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามเพศ	39
8 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามอายุ	40
9 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามการศึกษา	41
10 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามอายุราชการ	42
11 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน	43
12 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี	44
13 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี	45
14 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี	46
15 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้จำแนกตามการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	47

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

สืบเนื่องจากการที่ประเทศไทยมีการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ ในรัฐบาลนายกรัฐมนตรี ทักษิณ ชินวัตร (พ.ศ. 2544 - 2549) ในขณะนั้น ส่งผลให้ระบบราชการเกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร และการปฏิบัติงาน โดยเน้นเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ โดยเริ่มต้นการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2545 เพื่อให้ระบบราชการสามารถยืนหยัดได้อย่างมั่นคง เข้มแข็ง ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยรัฐบาลไทยได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71 ซึ่งกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้น เพื่อรับผิดชอบการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐโดยรวม โดยมีการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดหลักมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และมีการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (ในช่วง พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) เป็นกรอบแนวทางหลักในการผลักดันการพัฒนาระบบราชการไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2546 ประกอบกับตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9 16 17 และ 18 บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดให้มีแผนบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนนิติบัญญัติและแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลา 4 ปีของคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ในส่วนของราชการจะต้องทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินภายใน 60 วัน โดยต้องนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนอของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

แผนปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มี 2 ประเภท คือ 1) แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 2) แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้¹

1. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นแผนปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการ (กระทรวง/กรม) แปลงมาจากแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล เพื่อแสดงภารกิจที่ส่วนราชการจะดำเนินการตลอดระยะเวลา 4 ปี เพื่อสนับสนุนการบริหารประเทศของรัฐบาลให้บรรลุผลตามเป้าหมายสาระสำคัญ ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี จะแสดงให้เห็นถึงการแปลงประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก (ระดับชาติ) ที่ส่วนราชการเข้าไปเกี่ยวข้องไปสู่ “ภารกิจ” ที่ส่วนราชการต้องดำเนินการ โดยส่วนราชการต้องนำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ที่จะทำให้งานที่ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของภารกิจเหล่านั้น รวมถึงผลผลิต/โครงการที่สำคัญที่ส่วนราชการ จะจัดทำเพื่อรองรับงบประมาณสนับสนุนในระยะเวลา 4 ปี

2. แผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ (กระทรวง/กรม) ที่แสดงให้เห็นถึงภารกิจที่จะดำเนินการในปีใดปีหนึ่งที่กำหนด ภายใต้แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของส่วนราชการนั้น โดยจะมีสาระสำคัญเช่นเดียวกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แต่จัดทำเป็นแผนประจำปีทีละเยียดและชัดเจนขึ้น เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นกรอบในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมถึงรายงานผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการไทยและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบการปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ต้องปฏิบัติตามบริบทดังกล่าว จึงได้นำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เข้ามาใช้องค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน การบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้น จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) โดยส่วนราชการต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับผลผลิตของหน่วยงาน

¹ สำนักงบประมาณ. (2552). คู่มือแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (พ.ศ. 2552 - 2554) เพื่อการจัดทำงบประมาณ. หน้า 1.

ตามแผนยุทธศาสตร์ และคำของบประมาณ ตามระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System : SPBB) ที่นำมาใช้ในภาครัฐ โดยจะต้องเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และระบบการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล การจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ทำให้ผลผลิตหลักของหน่วยงานต้องมีความสอดคล้องกับเงินงบประมาณที่ได้รับ ดังนั้น ส่วนราชการต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยต้องกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ กล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร และการวางแผนอย่างมีขั้นตอน ซึ่งผ่านการประเมินและตัดสินใจแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ มีการวัดและประเมินผลงานที่เรียกว่า “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) เพื่อให้ระบบราชการไทยมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ดังนั้น การบริหารองค์การจึงต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานองค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ทันท่วงทีในปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว ต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำไปขับเคลื่อนและดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการ หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน กิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ องค์กรต้องมีการถ่ายทอดแผนและวิธีการสู่ผู้ปฏิบัติและบุคลากรผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและการขับเคลื่อนที่มั่นใจได้ว่าผลการดำเนินการจะประสบความสำเร็จบังเกิดผลสัมฤทธิ์และสามารถบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีเครื่องมือที่จะสร้างความมั่นใจต่อผู้บริหารว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งการติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีหลักการสำคัญ คือ 1) การติดตามผลการดำเนินการ 2) การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 3) การวัดและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาองค์กรในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติและพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถาบันนิติบัญญัติและของประเทศ รวมถึงการได้รับการสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถนำงบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือการบริหารและพัฒนาหน่วยงานให้สามารถดำเนินการตามแผนงานและงบประมาณที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้นำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ ไปปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ ให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ เป็นเรื่อง คำประกันว่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เพราะมีแผนงานรองรับชัดเจน หากสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ประสบผลสำเร็จ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ ที่กำหนดไว้ ดังนั้น กลุ่มงานแผนงานและโครงการ สำนักนโยบายและแผน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่ได้รับจัดสรรมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ไปสู่การปฏิบัติงานได้เป็นรูปธรรม นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รวมถึงนำไปใช้ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลและตรวจสอบการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ส่งผลให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจและความต้องการของสถาบันนิติบัญญัติด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันนิติบัญญัติ ประเทศชาติ และประชาชน แต่ในกระบวนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด มีปัญหาหรือแนวทางแก้ไขปัญหายังไง

จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น ตลอดจนในฐานะที่ผู้ศึกษาสังกัดอยู่ในกลุ่มงานแผนงานและโครงการ สำนักนโยบายและแผน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี และการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ทำให้มีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่างๆ ที่มีผลต่อระบบการวางแผนและการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3 ประเด็นการศึกษา

หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้ง 27 หน่วยงาน มีปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษางานวิชาการ เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นการศึกษากระบวนการวางแผนขั้นการนำแผนไปใช้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ และศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของทั้ง 27 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน

2) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

(1) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของทั้ง 27 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวนหน่วยงานละ 4 คน ซึ่งเป็นผู้นำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปปฏิบัติ รวมทั้งหมด 108 คน

(2) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน จำนวน 8 คน จากการเลือกแบบเจาะจง

1.5 วิธีดำเนินการศึกษา

โดยใช้วิธีการศึกษา (Methodology) แบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้

1.5.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1) การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) การทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน รวมทั้งสิ้น 8 คน ที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในการติดตามและประเมินผล เป็นการเลือกแบบเจาะจง

1.5.2 การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 : เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า คำถามปลายเปิด

2) การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

2.1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

2.2) การประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรม Statistical Package for the Social Science for windows (SPSS)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

สำนักงาน หมายถึง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน หมายถึง แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564

แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ทิศทางการพัฒนาสำนักงาน หมายถึง ทิศทางการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน เป็นต้น

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผลการศึกษาจะทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.7.2 ผลการศึกษานี้จะเป็นแนวทางในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไปใช้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิชาการ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ ได้นำแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาใช้อธิบายประกอบการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
 - 2.2 แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Action Plan)
- มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน จำแนกเป็น 4 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความหมายของการวางแผน 2) ความสำคัญของการวางแผน 3) องค์ประกอบของการวางแผน 4) ระดับของการวางแผน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 ความหมายของการวางแผน

มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายท่าน ซึ่งจะยกมาพอสังเขป ดังนี้
การวางแผน หมายถึง วิธีการสำหรับทำเป้าประสงค์ให้สำเร็จลุล่วง²
การวางแผน หมายถึง วิธีการที่ถูกคิดขึ้นสำหรับการพยายามที่จะบรรลุเป้าประสงค์³
การวางแผน หมายถึง การเลือกพันธกิจและวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับการกระทำ เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการตัดสินใจ เลือกชุดของการกระทำจากทางเลือกต่าง ๆ⁴

การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ จะทำ

²Bovee, Courtland L.,Thill,John V.,Wood, Marian B. and Dove, George P.1993.“Organizational Goals and Planning,” in Management. p 204

³Batol, Kathryn M. and Martin, David C. 1993.“Establishing Organizational Goals and Plans,” in Management. p 136

⁴Wehrich, Heinz and Koontz, Harold. 2005.“Essentials of Planning and Managing by Objectives” in Management A Global Perspective. p 98

อะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) ใครบ้างเป็นผู้ทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)⁵

การวางแผน หมายถึง ความพยายามอย่างจริงจังที่จะเข้าไปมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางการควบคุมการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเศรษฐกิจ หรือการวางแผนพัฒนา เป็นการวางแผนแนวทางปฏิบัติในอนาคตอย่างมีเกณฑ์และเป็นการใช้ความพยายามที่ต่อเนื่อง เพื่อเลือกเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย⁶

การวางแผน หมายถึง การพิจารณากำหนดเป้าหมายและพัฒนาทางเพื่อเลือกสำหรับการกระทำในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การวางแผนรวมถึงระเบียบวิธีสำหรับการลดจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทางให้น้อยลง เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ได้รับความเห็นชอบมาแล้ว การวางแผนจึงไม่ใช่เป็นเพียงการกำหนดเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน การประสานงาน และการกำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อประโยชน์ทางการควบคุม ซึ่งจะเป็นหลักประกันว่า กิจกรรมหรือเหตุการณ์จะเป็นไปตามแผนที่วางไว้เดิม⁷

กล่าวโดยสรุป การวางแผน หมายถึง การกระทำการผลิตแผนสำหรับนำไปใช้ในอนาคต โดยอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ และเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อหาหนทางควบคุมอนาคตให้เป็นไปในทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ก่อนจะตัดสินใจเลือกหนทางใดหนทางหนึ่ง ซึ่งเห็นว่าดีที่สุด แล้วเสนอเป็นแผนต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจเพื่อพิจารณาอนุมัติแผนดังกล่าว

2.1.2 ความสำคัญของการวางแผน

มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายแง่มุม เช่น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เห็นว่า การวางแผนช่วยให้กระบวนการบริหารงานมีทิศทาง และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มั่นใจเป็นระบบ และน่าเชื่อถือมากขึ้น⁸

การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานหรือการจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้ทิศทางการทำงานไปตามที่กำหนดไว้ มองเห็นช่องทางในการทำงาน รู้สภาพปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพร้อมที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ได้ด้วยความมั่นใจสามารถดำเนินงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดกำลังคน แรงงาน เงิน และเวลา เกิดการประสานงานร่วมกัน ช่วยให้การงานเป็นทีมลด

⁵อนันต์ เกตุวงศ์. (2534). แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน. กลยุทธ์การวางแผนและควบคุมโครงการ. หน้า 5-6

⁶จักรกฤษณ์ นรินดีตุงการ. (2526). การบริหารงานพัฒนาชนบท. หน้า 56

⁷ติน ปรัชญพฤทธิ. (2535). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. หน้า 302

⁸วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2549). หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ. หน้า 224

ความซ้ำซ้อน และความขัดแย้ง ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกันด้วยดี สะดวก ในการติดตามควบคุม กำกับ และประเมินผล เมื่อการวางแผนได้เตรียมการในทุกกระบวนการของการทำงานแล้ว ย่อมเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี⁹

ขณะที่อนันต์ เกตุวงศ์ ได้นิยามความสำคัญของการวางแผน ดังนี้¹⁰

1) การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
 2) แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้
 3) การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติสำคัญ
 4) ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์ หรือกระทำต่าง ๆ ให้สำเร็จตามมุ่งหมายได้

5) ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทำงานอย่างรัดกุม

6) ช่วยให้เตรียมการไว้ล่วงหน้า

7) ช่วยให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์

8) การวางแผนเป็นตัวนำการพัฒนา

นอกจากนี้ เสนาะ กลิ่นงาม นิยามความสำคัญของการวางแผน ดังนี้¹¹

1) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารได้อย่างดี
 2) การวางแผนจะช่วยให้การทำงานมีระบบ
 3) การวางแผนช่วยลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน
 4) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารทราบวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติเป็นอย่างดี

5) การวางแผนช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถใช้แผนเป็นแนวทางกำกับการปฏิบัติงานของคนได้เป็นอย่างดี

6) การวางแผนที่ดีมีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อประสานงานร่วมมือกันทำงานอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ และผลงานบรรลุเป้าหมาย

จากทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผนมี

⁹ เสนาะ ศรีพิเศษ. (2535). ปัญหาการวางแผนของโรงเรียนตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา พิจิตร. หน้า 9

¹⁰ อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). หลักและเทคนิคการวางแผน. หน้า 8

¹¹ เสนาะ กลิ่นงาม. (2542). การวางแผนและการบริหารโครงการ. หน้า 22

ความสำคัญ ทั้งต่อภายในองค์กรและเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร และเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยกำหนดการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งเป็นการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบและเข้าใจถึงภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและทำให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ¹²

1) การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับ คือ

1.1) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตกำหนดอย่างกว้าง ๆ

1.2) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อใช้ในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

1.3) เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

2) วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติหรือกลยุทธ์ (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ

2.1) กลยุทธ์การปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจนครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

¹²สุรเกียรติ์ เหลือ อ่อนไธสง. (มปป). กลยุทธ์การวางแผน. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562. จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/453259>

3) ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพ้อฝัน”

4) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ภายนอกองค์กร

5) การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

2.1.4 ระดับของการวางแผน

ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1) การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร มักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long - Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร หรือแผนงานใหญ่ขององค์กร โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อมๆกัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5 - 10 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

3) แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single - use Plans)

2.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน

ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 2 ส่วนได้แก่¹³

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2) การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

2.1) การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2) การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ 2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่จะต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

2.2.1 ขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

1) สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน

- ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการ
- สร้างองค์ความรู้ในการบริหารให้กับผู้เกี่ยวข้อง

2) จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน

¹³สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (มปป). การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation). สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562. จาก www.km.moc.go.th/download/article/แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc

- จัดทำแผนแม่บทหรือแผนงานหลักในการพัฒนาที่มีความสำคัญและ
เกี่ยวพันกันหลายหน่วยงาน

- จัดทำแผนงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ
- 3) สร้างระบบการติดตามประเมินผล กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - กำหนดกลไกการติดตามประเมินผลให้เป็นระบบและมีเอกภาพ
 - พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้เชื่อมโยงกัน
 - สรุปรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ

2.2.2 สิ่งที่ควรคำนึงเมื่อต้องแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

- 1) การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ - พิจารณาปัจจัยต่างๆที่ต้องคำนึงในการแปลง
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อาทิ บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม โครงการ
- 2) การจัดทำข้อเสนอโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ - สร้างความเชื่อมั่นว่า
ยุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลด้วยโครงการที่เสนอ
- 3) การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ - เพื่อคัดเลือกโครงการที่ส่งผล
กระทบต่อยุทธศาสตร์โดยตรง
- 4) การติดตามโครงการ - เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและสามารถ
ปรับตัวและแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์
- 5) การประเมินผลโครงการ - เพื่อประเมินว่าโครงการนำไปสู่ Output/Outcome
ที่ต้องการบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

2.2.3 ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การบริหารยุทธศาสตร์แบบครบวงจรนั้น องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และ
เอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้อง
จัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning)
2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check
or Evaluation) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning)

คือ ขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่
การปฏิบัติได้ ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับ
นโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมี
ส่วนเกี่ยวข้องกับ แผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น เมื่อได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอน

การวางแผนกับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นคือ ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) หรือขั้นตอนการกระจายยุทธศาสตร์ (Strategy Deployment)

ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment)

การกระจายนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ ควรใช้วิธีการกระจายนโยบายแบบญี่ปุ่น ที่เรียกว่า “Hoshin Kanri” ซึ่งเป็นระบบเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยงศักยภาพ ความสามารถขององค์กรให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่ การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยแนวคิดด้านคุณภาพและวงจร PDCA ดังนั้น Hoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหารนโยบาย ที่คำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อม ๆ กัน

การบริหารนโยบายแบบ Hoshin Kanri ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวัดระบบโดยรวม หมายถึง การประเมินองค์กรที่จะนำยุทธศาสตร์ ไปขับเคลื่อนด้วยความเชื่อที่ว่า “ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์” บนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Facts and Data)” อาจอาศัยผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร สิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ภาพฝันขององค์กรในอนาคต โดยเชื่อว่า “ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง” ควรเปิดโอกาส ให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ขั้นที่ 3 การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจ ในจุดนี้ ต่างจากการวัดระบบโดยรวม เนื่องจากจุดมุ่งหมายในขั้นตอนนี้ทำเพื่อให้กลไกการแปร นโยบายผสมเข้ากับโครงสร้างโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า Hoshin Kanri เน้นให้กำหนด เป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และมาตรการในการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 4 การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุ เป็นการกำหนดความเป็นไปได้ทาง ทรัพยากรโดยพิจารณาจากทั้ง 2 ประเภทกิจกรรม คือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation)

ขั้นที่ 5 การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ การกระจายนโยบายทำให้เกิด การบริหารที่เปิดโอกาสให้มีการเห็นพ้องกัน คือมีส่วนร่วมในการเห็นชอบเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยน ระบบอย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการขับเคลื่อนการกระจายนโยบายนั้น เกิดจากการเชื่อมโยงผู้บริหาร ระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลางและทีมปฏิบัติการโดยอาศัยการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการ เจรจาต่อรองระหว่างบุคคลากรทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งจะต้องเห็นชอบร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการ และ วิธีการโดยทุกฝ่ายต้องเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบ ตอบคำถาม “ทางไหน (Where?)” ซึ่งก็คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมออกมา

ในรูปวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักโดยรวม ของยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อย่างไร (How?)” เพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ระดับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) และยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งดูแลความพร้อมของ ทรัพยากร ส่วนทีมงานและผู้ปฏิบัติรายบุคคลเป็น ผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อะไร (What?)” เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของตนว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรเพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับงานโครงการ (Project Work) และ/หรืองานประจำวัน

ขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารนโยบายแบบมีส่วนร่วม คือ การวางแผนพัฒนา นโยบายต้องให้ทุกฝ่ายทำแผนร่วมกัน กล่าวคือทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และทีมงาน/ ผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย (มิติของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ น้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องทำงานร่วมกัน ส่วนในขั้นตอนการวัดและติดตามผล (วัดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) ผู้บริหารระดับกลางและทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานต้อง ทำงานร่วมกัน และในขั้นตอนการทบทวน (ตัวชี้วัด เกณฑ์ และน้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูง และ ทีมงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และเพื่อให้เป็นไปตามวิถีกระจายนโยบายดังกล่าว สำนักงาน ควรดำเนินตามขั้นตอน PDCA

การปฏิบัติตามนโยบายของแนวทาง Hoshin Kanri นั้น ทั้งฝ่ายบริหารและ ฝ่ายปฏิบัติต้องมองกิจกรรมเป็น 2 ส่วนคือ 1) ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation and Policy Management) เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อการบรรลุตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของ องค์กรสามารถสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งมักจะมีกรอบการดำเนินการระบุไว้ชัดเจน 2) ส่วนกิจกรรมงานประจำวัน (Normal Operation and Daily Management) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแม้นโยบายเปลี่ยน ยกเว้นจะเป็นนโยบาย ในลักษณะการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/วิธีการทำงาน/วัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร

นอกจากนี้การนำ Hoshin Kanri มาใช้มักส่งผลกระทบต่อกับกิจกรรมเพื่อ การพัฒนาเป็นหลักและส่งผลกระทบต่อกับกิจกรรมงานประจำอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม ย่อมเป็นที่เข้าใจว่า กิจกรรมจำนวนมากขององค์กร คือ มากกว่าร้อยละ 90 และในบางองค์กรอาจถึงร้อยละ 100 เป็นกิจกรรมประจำวัน จึงเป็นเหตุทำให้การดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นไปด้วยความลำบาก และมักถูกละเลยด้วยข้ออ้างที่ว่างานประจำก็มากอยู่แล้ว ซึ่งหากยอมรับคำอ้างนี้ ก็หมายความว่า ผู้บริหารยอมรับการดำเนินงานขององค์กรที่ในแต่ละวันไม่ค่อยได้คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเลย หากใช้วิถีกระจายนโยบายดังกล่าวจะทำให้สามารถเชื่อได้ว่าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จสูง เพราะที่ผ่านมามักจะมีปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของนโยบาย มอบนโยบายโดยที่ไม่ได้ให้ รายละเอียดของนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน จึงส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติมาก เช่น

มอบนโยบายที่ขาดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าตนต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้าง และต้องสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation)

ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานฝึกรวมจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน

อนึ่ง ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัตินี้ ปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 ในความเป็นจริง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถใช้หลักการและวิธีการควบคู่ไปกับหลักการและวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่ต้องแยกจัดทำแผนต่างหาก ปัญหาอยู่ที่ว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือไม่ เช่นมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับ วัตถุประสงค์ (Goals at All Levels) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors - CSFs) ทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทุกด้าน เช่น ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้ง ในระดับแผนงาน (Program Level) และระดับโครงการ (Project Level) ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

หากมีการระบุจุดมุ่งหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด และแหล่งตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการก็就会有ความสะดวกยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้ ส่วนผลสำเร็จจากการบริหารจัดการ จะออกมาสูงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละหน่วยงานในการนำองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาใช้ได้อย่างถูกต้องเข้าใจเพียงใด ถ้ารู้จักประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้

3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation)

ในแวดวงการบริหารจัดการ มีการบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ 2 แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-Oriented Management or P - Criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผล กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัด ที่เป็น ผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมวิธีการใช้ Internet ให้แก่กลุ่มผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการใช้ Internet” จะมีตัวชี้วัดทั้ง 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ตัวชี้วัดทรัพยากรที่จำเป็น (Input KPI) ได้แก่ การกำหนดบุคลากร งบประมาณ และช่วงประมาณ และช่วงระยะเวลาในการอบรม ขั้นตอนที่ 2 ตัวชี้วัดกิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน (Process KPI) ได้แก่ การจัดให้มีกิจกรรมการอบรม เช่น ก่อนวันอบรม ได้ติดต่อวิทยากร ติดต่อสถานที่ จัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรม จัดทำรายการชื่อผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ฯลฯ ขั้นตอนที่ 3 ตัวชี้วัดผลผลิต (Output KPI) ได้แก่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม ขั้นตอนที่ 4 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ได้แก่ จำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ กรณีตัวอย่างข้างต้นนี้ กลุ่มที่เน้นกระบวนการจะมีการประเมินผลทั้งตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 1 คือ ตัวชี้วัด ทรัพยากรที่จำเป็น ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 2 คือ ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 3 คือตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 4 คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยจะเน้นเป็นพิเศษที่ ตัวชี้วัดประเภทตัวขับเคลื่อน

ส่วนแนวทางที่สอง เน้นการบริหารยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management or R-Criteria) เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินที่ผลลัพธ์ หรือประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) ในทางปฏิบัติผู้บริหารในกลุ่มนี้อาจมีการประเมินในระดับตัวชี้วัดประเภทขับเคลื่อนบ้าง แต่ถึงกระนั้นก็เน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยทั่วไป ทั้งสองแนวมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถประกันการบริหารได้ว่าจะเป็นไปโดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่ข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูงชัน และผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาให้กับรายละเอียดของงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มที่เน้นผลลัพธ์ ข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงาน บรรยากาศในองค์กรจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่า แต่ข้อเสียคือหากไม่ใส่ใจรายละเอียดบางรายการในขั้นตอนกระบวนการที่มีความสำคัญ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

4) ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

โดยทั่วไปควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น การพยายามปรับมาตรฐานหรือการพยายามยกระดับเป้าหมายหรือระดับเกณฑ์ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ญี่ปุ่นเรียกว่า “การบริหารแบบไคเซน” ในทางปฏิบัติ องค์กรญี่ปุ่นจะทำการบริหารการพัฒนามาตรฐานหรือปรับมาตรฐานให้สูงขึ้นด้วย กิจกรรมคุณภาพ โดยกลุ่มงานแต่ละกลุ่มจะรวมกันจัดตั้งกลุ่มคิซึเพื่อจัดทำแผนคิซึ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมคิซึเหมาะกับงานประจำมากกว่า งานโครงการและโครงการที่มีลักษณะต้องดำเนินการใหม่ซ้ำก็สามารถใช้กิจกรรมคิซึได้

2.3 แนวคิดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Action Plan)

แผนปฏิบัติการ คือ เครื่องมือประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน แผนปฏิบัติการ คือ ผลของการแปลงความคิดในการจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในหัวคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่าจะมีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้¹⁴

2.3.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- 1) เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 2) เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 3) เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- 4) เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- 5) เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 6) เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร
- 7) เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
- 8) เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

2.3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอเสนอขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นข้อ ๆ ดังนี้

¹⁴ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (มปป). การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Action Plan). สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562.

จาก www.hss.moph.go.th/fileupload_doc_slider/2016-11-29-23-16-313886.doc

1) วิเคราะห์ความจำเป็นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Needs)

ความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยงาน มาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1.1) แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร

โดยทั่วไปแล้ว เวลาองค์กรกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักจะมีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับอยู่แล้ว และแผนงานเหล่านี้ก็จะถูกส่งไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการออกสินค้าใหม่ มักจะเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนการจัดทำระบบติดตามการจัดส่งสินค้าโดยใช้ไอที มักจะเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่รับผิดชอบโดยหน่วยงานไอที

1.2) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แผนปฏิบัติการบางอย่างไม่ได้มาจากแผนขององค์กร แต่เกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเรื่องการพัฒนาทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจเกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเรื่องการขยายตลาดหรือเปิดสาขาในต่างประเทศ

1.3) เป้าหมายประจำปีของหน่วยงานอื่น

แหล่งที่มาสำคัญอีกแหล่งหนึ่งของความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี คือ การขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการทำงานของปีนั้น ๆ ได้ เช่น ฝ่ายขายต้องการให้ฝ่ายไอทีสนับสนุนเรื่องการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้า ดังนั้น แผนปฏิบัติการด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้าของฝ่ายขาย จึงกลายมาเป็นที่มาของแผนปฏิบัติการประจำปีของฝ่ายไอที

1.4) เป้าหมายของหน่วยงานตัวเอง

คนส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับที่มาในแหล่งนี้ คือจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นมารองรับเป้าหมายการทำงานประจำปีของหน่วยงานตัวเองที่ได้รับมาหรือกำหนดขึ้นมา

2) จัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ

เนื่องจากในบางปีเรามีแผนปฏิบัติการที่ต้องทำจำนวนมาก ดังนั้น ทางที่ดีควรจะมีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแผนเสียก่อน ถ้ามีข้อจำกัดเรื่องเวลา เราจะได้ทราบว่าควรจะทำแผนไหนก่อนหลัง และจะช่วยเป็นข้อมูลให้กับเราในการปรับเพิ่ม/ลดงบประมาณของแต่ละแผนงาน ได้อีกด้วย

3) ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะดำเนินการตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของแผนปฏิบัติการ

- ชื่อแผนงาน

- ผู้รับผิดชอบแผนงาน
- วัตถุประสงค์หลักของแผนงาน
- ระยะเวลาในการดำเนินการโดยรวม

ส่วนที่ 2 : รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ

- ขั้นตอนหลักของการแผนปฏิบัติการ
- กิจกรรมหลักในแต่ละขั้นตอน
- วันเดือนที่จะดำเนินการ (อาจจะกำหนดวันใดวันหนึ่งหรือเป็นช่วงเวลา)
- หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง
- ทรัพยากรที่ต้องการ เช่น งบประมาณ คน เครื่องมือ อุปกรณ์
- จุดวิกฤตที่สำคัญหรือข้อควรระวัง (ถ้าผิดพลาดจะเกิดผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการโดยรวม) หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น
- แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนสำรองรับ)

ส่วนที่ 3 : วิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

เวลานำเสนอแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ มักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผน การสร้างความมั่นใจว่าจะทำได้ตามแผนอย่างไร แต่ยังขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็นว่าการดำเนินการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนดไว้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

สรุป การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผน และการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในปีต่อไปทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่างๆควรจะมานั่งพูดคุยกันก่อนว่าแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องมาหาข้อสรุปร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนครบถ้วนความตามที่นำเสนอนี้ รับรองได้ว่าโอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษ สำหรับการนำเสนอจะมีน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งผู้บริหารและคนทำงานในทุกสายงานอย่างแท้จริง

2.3.3 เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว ภาระอันหนักอึ้งอย่างหนึ่งของคนทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานต่างๆคือ การจัดทำแผนงาน/โครงการพร้อมกับแผนการดำเนินงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า Action Plan นั่นเอง หลายคนมีคำถามว่าจะอย่างไรให้ Action Plan มีประสิทธิภาพ แต่อีกหลายคนถามว่าคืออะไร เจ้านายบอกให้ทำ Action Plan ถ้าให้แปลเป็นไทยก็พอเข้าใจว่ามันคือ แผนปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงาน ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความหมายของคำว่า Action Plan แต่...อยู่ที่ว่าจะเริ่มต้นตรงไหนและใน Action Plan ควรทำอะไรบ้าง

มีคำกล่าวคำหนึ่ง กล่าวว่า “Plan your work, work you plan, your plan will work” แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ได้มีการวางแผนงาน/โครงการไว้อย่างดีแค่ไหน แต่ถ้าไม่ทำตามแผนที่วางไว้ แผนงานนั้น ๆ ก็ไม่มีความหมายอะไร อะไรที่จะช่วยให้ทำตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ สิ่งนั้นก็คือ Action Plan ถ้าแปลเป็นไทยแบบตรงๆตัวก็น่าจะเรียกว่า "แผนปฏิบัติ" บางท่านเรียกว่า แผนการดำเนินการ ในที่นี้ขอเรียกว่าแผนปฏิบัติก็แล้วกัน แผนปฏิบัติมีความสำคัญตรงที่เป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติและช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานปฏิบัติงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

แผนปฏิบัติที่ดีควรประกอบด้วยส่วนต่างๆดังนี้

1) ชื่อแผนปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น ควรจะตั้งชื่อแผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์เนมของแผนปฏิบัตินั้น ๆ

2) ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติควรที่จะกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลัก ๆ ไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนสามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนสี่...ห้า... ฯลฯ

3) กิจกรรม เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อย ๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อย ๆ ต่าง ๆ อาจจะเป็น การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจกกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ ฯลฯ

4) วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ควรจะระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การตีตโป๊ การใช้อีเมลล์ เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ ฯลฯ

5) กำหนดวันเวลาสถานที่ ให้ระบุว่าการกระทำแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้ เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

6) ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริง ๆ จึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่าง ๆ งานเยอะ ไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละมาก ๆ

7) แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกันแก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนด การฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี

8) งบประมาณ ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9) ผู้รับผิดชอบ ควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรที่จะกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป น้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้น ๆ หรือไม่

จากรายละเอียดของแผนปฏิบัติดังกล่าวนี้ น่าจะพอมีประโยชน์กับท่านที่กำลังจัดทำแผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณหน้าได้บ้าง ก่อนที่จะจัดทำแผนปฏิบัติในปีหน้ากรุณาทบทวนข้อดีข้อด้อยของแผนปฏิบัติในปีนี้ก่อนว่าจะนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติ ในปีหน้าได้อย่างไรบ้าง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าปีหน้าแผนปฏิบัติจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 3 วิธีการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ เป็นการกำหนดวิธีการศึกษาแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การศึกษา เชิงคุณภาพ และการศึกษาเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

วิธีการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ขอบเขตการศึกษา
- 3.2 วิธีดำเนินการศึกษา
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.5 ระยะเวลาในการศึกษา

3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ เพื่อนำผลการศึกษาไปจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในปีงบประมาณต่อไป

3.2 วิธีการศึกษา

โดยใช้วิธีการศึกษา (Methodology) แบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

- 1) การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) การทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล

และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในการติดตาม ประเมินผลและ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการเลือกแบบเจาะจง

3.2.2 การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 : เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า คำถามปลายเปิด

2) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

(1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) สถิติเชิงอนุมาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t (t-test Analysis) และวิเคราะห์โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA)

(2) การประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรม Statistical Package for the Social Science for windows (SPSS)

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 ประชากรในการศึกษา

ประชากรในการศึกษา ครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ของทั้ง 27 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หน่วยงานละ 4 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 108 คน และผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน

3.3.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

1) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของ ทั้ง 27 หน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นผู้นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ รวมทั้งสิ้นจำนวน 108 คน

2) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน จากการเลือกแบบเจาะจง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การศึกษาเชิงคุณภาพและการศึกษาเชิงปริมาณ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

3.4.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ

1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ แนวความคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารหลักฐานของทางราชการ

2) การสร้างแบบสัมภาษณ์ มีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์

2.4 เสนอเครื่องมือให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1) การนำไปใช้ ท่านมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อย่างไร

3.2) ปัญหาหรืออุปสรรค ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรค จากนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

3.3) การติดตามประเมินผลและการรายงานผล ท่านติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างไร

3.4) การเพิ่มประสิทธิภาพ ท่านมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปี ไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

3.4.2 การศึกษาเชิงปริมาณ

1) กำหนดใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ได้สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหา วัตถุประสงค์ แนวทางการศึกษาการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลแผน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำไปปฏิบัติ โดยใช้แบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลจากประชากร แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 : เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิด กำหนดระดับปัญหา 5 ระดับ โดยให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ประสบปัญหามากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสบปัญหา
- 3 หมายถึง ประสบปัญหปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสบปัญหาน้อย
- 1 หมายถึง ประสบปัญหาน้อยที่สุด

2) การสร้างแบบสอบถาม มีการดำเนินการ ดังนี้

2.1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม

2.2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.3) กำหนดกรอบความคิดเกี่ยวกับการนำไปใช้

2.4) สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามและตัวเลือก ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์

2.5) เสนอเครื่องมือให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

2.6) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3) การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.1 การทดสอบหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการตรวจสอบเอกสาร แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้ตรวจสอบ ข้อคำถามให้เครื่องมือมีความสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้

3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงก่อนเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมือนกับกลุ่มที่ศึกษา โดยนำไป ทดสอบ (pre-test) กับข้าราชการสำนักงานโยธาและแผน จำนวน 10 คน จากนั้นได้นำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's reliability coefficient alpha) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient)

โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) มากกว่า 0.7 ถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจากเครื่องมือการศึกษานี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.950 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ จึงนำเอาแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการศึกษาต่อไป

3.5 ระยะเวลาในการศึกษา

ดำเนินการศึกษาการปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในการนำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่นำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยในการศึกษานี้ ใช้ระยะเวลา 6 เดือน แบ่งเป็น

- 1) กำหนดรูปแบบและนำเสนอเค้าโครงการศึกษา : เดือนมกราคม 2562
- 2) ดำเนินการศึกษา สัมภาษณ์และเก็บแบบสอบถาม : เดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน 2562
- 3) สรุป วิเคราะห์ผลการศึกษา : เดือนพฤษภาคม 2562
- 4) นำเสนอผลการศึกษาลงฉบับสมบูรณ์ : เดือนมิถุนายน 2562

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และ 2) จัดทำข้อเสนอแนะการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยใช้วิธีการศึกษา (Methodology) แบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีไปปฏิบัติ จำนวน 27 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น จำนวน 108 คน กลุ่มตัวอย่างส่งคืนแบบสอบถาม จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 94.49 ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS มีการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้สถิติ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และเนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale ผู้ศึกษาจึงใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั่วไปของกลุ่มเป้าหมายกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ วิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ t (t-test Analysis) และวิเคราะห์โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA)

ใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในการติดตามและประเมินผลเป็นการเลือกแบบเจาะจง

ผลการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปี ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	31	30.10
หญิง	72	69.90
รวม	103	100
อายุ		
อายุต่ำกว่า 30 ปี	2	1.90
อายุระหว่าง 31-40 ปี	23	22.30
อายุระหว่าง 41-50 ปี	55	53.50
อายุ 51 ปีขึ้นไป	23	22.30
รวม	103	100
อายุราชการ		
อายุต่ำกว่า 2 ปี	1	1.00
อายุระหว่าง 2 - 5 ปี	2	1.90
อายุระหว่าง 6 - 10 ปี	7	6.80
อายุ 11 - 15 ปี	28	27.20
อายุ 16 - 20 ปี	28	27.20
อายุ 21 ปีขึ้นไป	37	35.90
รวม	103	100

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.00
ปริญญาตรี	33	32.00
ปริญญาโท	68	66.00
ปริญญาเอก	1	1.00
รวม	103	100
สถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการสำนัก	3	2.90
เชี่ยวชาญ (ผู้บังคับบัญชากลุ่ม/กลุ่มงาน)	4	3.90
เชี่ยวชาญ	4	3.90
ชำนาญการพิเศษ (ผู้บังคับบัญชากลุ่ม/กลุ่มงาน)	2	1.90
ชำนาญการพิเศษ	68	66.00
ชำนาญการ	14	13.60
ปฏิบัติการ	1	1.00
อาวุโส	7	6.80
ชำนาญงาน	-	-
ปฏิบัติงาน	-	-
รวม	103	100

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี		
จากการฝึกอบรม/สัมมนา	60	58.30
ได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	11	10.70
ศึกษาด้วยตนเองจากตำราหรือเอกสารอื่น ๆ	11	10.70
ศึกษาจากการทำงานด้านการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีด้วยตนเอง	21	20.40
รวม	103	100
มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี		
น้อยกว่า 1 ปี	30	29.10
1 - 2 ปี	25	24.30
3 - 4 ปี	24	23.30
5 ปีขึ้นไป	24	23.30
รวม	103	100
มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี		
น้อยกว่า 1 ปี	33	32.00
1 - 2 ปี	26	25.20
3 - 4 ปี	23	22.30
5 ปีขึ้นไป	21	20.40
รวม	103	100

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร		
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament	55	53.40
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ	11	10.70
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างประชาธิปไตยตามความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	10	9.70
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผาสุกในการปฏิบัติงาน	27	26.20
ไม่ทราบ	-	-
รวม	103	100

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

จากตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.90 และเพศชาย ร้อยละ 30.10 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 53.50 อายุระหว่าง 31-40 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 22.30 และอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 1.90 มีอายุราชการ อายุ 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 35.90 อายุระหว่าง 11 - 15 ปี และอายุ 16 - 20 ปี ร้อยละ 27.20 อายุระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 6.80 อายุระหว่าง 2 - 5 ปี ร้อยละ 1.90 และอายุ ต่ำกว่า 2 ปี ร้อยละ 1.00 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท ร้อยละ 66.00 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 32.00 และต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาเอก ร้อยละ 1 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นระดับชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 66.00 ระดับชำนาญการ ร้อยละ 13.60 ระดับอาวุโส ร้อยละ 6.80 ระดับเชี่ยวชาญ (ผู้บังคับบัญชากลุ่ม/กลุ่มงาน) ร้อยละ 3.90 ระดับผู้อำนวยการสำนัก ร้อยละ 2.90 ระดับชำนาญการพิเศษ (ผู้บังคับบัญชากลุ่ม/กลุ่มงาน) ร้อยละ 1.90 และปฏิบัติการ ร้อยละ 1.00 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี จากการฝึกรอบรม/สัมมนา ร้อยละ 58.30 ศึกษาจากการทำงานด้านการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีด้วยตนเอง ร้อยละ 20.40 และได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาและศึกษาด้วยตนเองจากตำราหรือเอกสารอื่น ๆ ร้อยละ 10.70 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 29.10 ระหว่าง 1 - 2 ปี ร้อยละ 24.30 และระหว่าง 3 - 4 ปีและ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 23.30 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 32.00 ระหว่าง 1 - 2 ปี ร้อยละ 25.20 ระหว่าง 3 - 4 ปี ร้อยละ 22.30 และ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 20.40 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ยุทธศาสตร์ ที่ 1 : พัฒนางองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament ร้อยละ 53.40 ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผาสุกในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 26.20 ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ ร้อยละ 10.70 และยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร้อยละ 9.70 ตามลำดับ

4.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้มีรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. ขาดการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน	4.02	.797	มาก
2. ขาดการดำเนินการตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	4.09	.786	มาก
3. กำหนดเวลาของงาน/โครงการตามปฏิทินปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	4.03	.522	มาก
รวม	4.05	.702	มาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในประเด็นปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ขาดการดำเนินการตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมา กำหนดเวลาของงาน/โครงการตามปฏิทินปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และขาดการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. ผู้รับมอบหมายงานมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับงาน	3.95	.530	มาก
2. ขาดการแจ้งบุคลากรทราบถึงแผนปฏิบัติการประจำปี	4.04	.632	มาก
3. ขาดการเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	3.98	.699	มาก
4. บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ	4.11	.661	มาก
5. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.10	.592	มาก
รวม	4.03	.670	มาก

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านบุคลากร

จากตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในประเด็นปัจจัยด้านบุคลากร โดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมาบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ขาดการแจ้งบุคลากรทราบถึงแผนปฏิบัติการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ขาดการเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และผู้รับมอบหมายงานมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์

ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ได้รับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	4.16	.525	มาก
2. ได้รับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนล่าช้า	4.16	.422	มาก
3. ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	4.17	.452	มาก
รวม	4.16	.466	มาก

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์

จากตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในประเด็นปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์ โดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และได้รับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และได้รับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนล่าช้า ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ตามลำดับ

4) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ขาดการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงแผนการติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	3.85	.584	มาก
2. การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกำหนดเวลาตามแผนปฏิบัติการประจำปี	3.94	.501	มาก
3. ขาดการประสานงานในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี	3.87	.478	มาก
4. ขาดการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ	3.81	.653	มาก

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
5. ขาดการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.86	.578	มาก
6. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.80	.525	มาก
รวม	3.85	.553	มาก

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน (ต่อ)

จากตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในประเด็นปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน โดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ พบว่า การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกำหนดเวลาตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ขาดการประสานงานในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ขาดการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ขาดการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงแผนการติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ขาดการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และขาดบุคลากรที่มีความรู้ ในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ

5) ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล

ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ขาดการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผน	3.06	.899	ปานกลาง
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.19	.863	ปานกลาง
3. การกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีไม่เป็นระบบและสม่ำเสมอ	3.28	.879	ปานกลาง

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล

ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
4. ข้อมูลจากการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงาน ไม่เพียงพอ	3.29	.835	ปานกลาง
5. ขาดการรายงานผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.10	.884	ปานกลาง
6. การรายงานผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีล่าช้า	3.10	.895	ปานกลาง
7. ขาดการนำผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีมาใช้พิจารณาแก้ปัญหาและปรับ แผน	3.29	.956	ปานกลาง
8. ขาดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.38	.941	ปานกลาง
รวม	3.21	.894	ปานกลาง

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล (ต่อ)

จากตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ ในประเด็นปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ขาดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ข้อมูลจากการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานไม่เพียงพอและขาดการนำผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีมาใช้พิจารณาแก้ปัญหาและปรับแผนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 การกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีไม่เป็นระบบและสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ขาดการรายงานผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและการรายงานผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีล่าช้า ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และขาดการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ตามลำดับ

4.1.3 สมมติฐานในการศึกษา

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะประชากรแตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

1) ปัจจัยด้านเพศ

H0 = ปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	เพศชาย (N=14)		เพศหญิง (N=21)		t	Sig
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	3.98	.434	4.08	.463	-.962	.96
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	4.01	.401	4.05	.422	-.405	.70
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	4.12	.329	4.18	.374	-.722	.41
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	3.74	.382	3.90	.337	-2.12	.17
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล	3.14	.789	3.24	.744	-.658	.84
รวม	3.79	.467	3.89	.468	-.235	.61

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ จำแนกตามเพศ

จากตารางที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านเพศ โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่า ปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศชาย

2) ปัจจัยด้านอายุ

H_0 = ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H_1 = ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายจากการนำเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้เพื่อนำเสนอ ดังนี้

SS แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)

df แทน ระดับขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

MS แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Square)

F แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F -distribution

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.23	3	.077	.36	.77
	ภายในกลุ่ม	20.90	99	.211		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.59	3	.199	1.16	.32
	ภายในกลุ่ม	16.91	99	.171		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.54	3	.183	1.41	.24
	ภายในกลุ่ม	12.75	99	.129		
	รวม	13.30	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.39	3	.132	1.03	.38
	ภายในกลุ่ม	12.64	99	.128		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	1.81	3	.603	1.05	.37
	ภายในกลุ่ม	56.47	99	.570		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ จำแนกตามอายุ

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านอายุ โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่า ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ปัจจัยด้านการศึกษา

H0 = ปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.56	3	.188	.90	.44
	ภายในกลุ่ม	20.56	99	.208		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.59	3	.199	1.16	.32
	ภายในกลุ่ม	16.91	99	.171		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.54	3	.182	1.41	.24
	ภายในกลุ่ม	12.75	99	.129		
	รวม	13.30	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.06	3	.022	.169	.91
	ภายในกลุ่ม	12.97	99	.131		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	3.54	3	.181	2.13	.10
	ภายในกลุ่ม	54.74	99	.553		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ จำแนกตามการศึกษา

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านการศึกษา โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่า ปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ปัจจัยด้านอายุราชการ

H0 = ปัจจัยด้านอายุราชการที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยด้านอายุราชการที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีไปใช้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.23	3	.077	.36	.77
	ภายในกลุ่ม	20.90	99	.211		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.59	3	.199	1.16	.32
	ภายในกลุ่ม	16.91	99	.171		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/ วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.54	3	.183	1.41	.24
	ภายในกลุ่ม	12.75	99	.129		
	รวม	13.30	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.39	3	.132	1.03	.38
	ภายในกลุ่ม	12.64	99	.128		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	1.81	3	.603	1.05	.37
	ภายในกลุ่ม	56.47	99	.570		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้
จำแนกตามอายุราชการ

จากตารางที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านอายุราชการ โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่า ปัจจัยด้านอายุราชการ ที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ปัจจัยด้านสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

H0 = ปัจจัยด้านสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีไปใช้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.96	7	.138	.65	.71
	ภายในกลุ่ม	20.16	95	.212		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.76	7	.110	.62	.73
	ภายในกลุ่ม	16.74	95	.176		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/ วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	1.14	7	.164	1.28	.26
	ภายในกลุ่ม	12.15	95	.128		
	รวม	13.30	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.12	7	.161	1.28	.26
	ภายในกลุ่ม	11.91	95	.125		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	.624	7	.089	.147	.99
	ภายในกลุ่ม	57.66	95	.607		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้
จำแนกตามสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

จากตารางที่ 11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่าปัจจัยด้านสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) ปัจจัยด้านความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

H0 = ปัจจัยด้านความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยด้านความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.22	3	.075	.35	.78
	ภายในกลุ่ม	20.90	99	.211		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.82	3	.275	1.62	.18
	ภายในกลุ่ม	16.69	99	.169		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.21	3	.071	.54	.65
	ภายในกลุ่ม	13.09	99	.132		
	รวม	13.30	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.71	3	.237	1.90	.13
	ภายในกลุ่ม	12.33	99	.125		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	1.24	3	.415	.72	.54
	ภายในกลุ่ม	57.04	99	.576		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ จำแนกตามความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

จากตารางที่ 12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านความรู้เรื่อง การวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่าปัจจัยด้านความรู้เรื่อง การวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

H0 = ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.26	3	.423	2.10	.10
	ภายในกลุ่ม	19.86	99	.201		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.34	3	.114	.65	.58
	ภายในกลุ่ม	17.17	99	.173		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.57	3	.191	1.48	.22
	ภายในกลุ่ม	12.73	99	.129		
	รวม	13.30	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.07	3	.357	2.94	.03*
	ภายในกลุ่ม	11.97	99	.121		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	1.24	3	.415	.72	.54
	ภายในกลุ่ม	57.04	99	.576		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ จำแนกตามประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

จากตารางที่ 13 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่าปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.03 หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ ในปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

H0 = ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.47	3	.492	2.47	.06
	ภายในกลุ่ม	19.65	99	.199		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.08	3	.028	.16	.92
	ภายในกลุ่ม	17.42	99	.176		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.14	3	.049	.37	.77
	ภายในกลุ่ม	13.15	99	.133		
	รวม	13.30	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.68	3	.229	1.83	.14
	ภายในกลุ่ม	12.35	99	.125		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	.94	3	.315	.54	.65
	ภายในกลุ่ม	57.34	99	.579		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ จำแนกตามการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

จากตารางที่ 14 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่าปัจจัยการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9) ปัจจัยด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

H0 = ปัจจัยด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน

H1 = ปัจจัยด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.73	3	.244	1.18	.31
	ภายในกลุ่ม	20.40	99	.206		
	รวม	21.13	102			
2. ปัจจัยด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.08	3	.028	.15	.92
	ภายในกลุ่ม	17.43	99	.176		
	รวม	17.51	102			
3. ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.51	3	.173	1.33	.26
	ภายในกลุ่ม	12.78	99	.129		
	รวม	13.305	102			
4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.762	3	.254	2.04	.11
	ภายในกลุ่ม	12.28	99	.124		
	รวม	13.04	102			
5. ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	.37	3	.124	.21	.88
	ภายในกลุ่ม	57.91	99	.585		
	รวม	58.28	102			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ จำแนกตามการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยภาพรวม มีค่า sig. > 0.05 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H0 และปฏิเสธสมมติฐาน H1 สรุปว่าปัจจัยการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา

จากสมมติฐาน ลักษณะประชากรแตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน ผลการศึกษา พบว่า

1) ปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 7

2) ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 8

3) ปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 9

4) ปัจจัยด้านอายุราชการ ที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 10

5) ปัจจัยด้านสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 11

6) ปัจจัยด้านความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 12

7) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ยกเว้นปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.03 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ ในปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าวในประเด็นกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี ดังตารางที่ 13

8) ปัจจัยการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 14

9) ปัจจัยการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ดังตารางที่ 15

4.1.5 ความเห็นและข้อเสนอแนะ

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ ดังนี้

- 1) การนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ประสบปัญหาสำคัญในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้ การถ่ายทอดนโยบายสู่ผู้ปฏิบัติ การถ่ายทอดเป้าหมายระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรที่ไม่มีส่วนร่วมได้รับรู้ไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลและขยายผล ขาดการมีส่วนร่วม ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และขาดการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชา
- 2) ควรชี้แจงการจัดทำแผนว่ามีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนัก/กลุ่มงานอย่างไรบ้าง

4.2 ผลการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการสำนักนโยบายและแผน จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน โดยมีผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 4 ประเด็น มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การมีส่วนร่วม ท่านมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอย่างไร

สรุปสาระสำคัญ :

- 1) มีส่วนในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนส่วนราชการ โดยการนำแผนปฏิบัติราชการและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามพันธกิจ แผนงาน แผนเงิน ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในช่วงต้นปีงบประมาณ หรือไม่ ทั้งนี้ เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ จะมีการประเมินผลในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การวางแผน/กำหนดทิศทางการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในปีงบประมาณต่อไป

2) การนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในการกำหนดทิศทางการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในส่วนงานประจำ/โครงการ

3) การนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ

4.2.2 ปัญหาหรืออุปสรรค ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรค จากนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

สรุปสาระสำคัญ :

1) ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลให้ภารกิจของส่วนราชการต้องเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เป้าหมายการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปี งบประมาณไม่บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้

2) ปัญหาจากบริบทภายในองค์กร เช่น ความจำกัดของทรัพยากร/งบประมาณ นโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนความเข้าใจของผู้วางแผนระดับหน่วยงานในการกำหนดแผน ค่าเป้าหมาย และการไม่เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ หน่วยงานภายใน ขาดความเข้าใจในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ

3) การกำหนดแผนปฏิบัติงานในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่บางหน่วยงาน กำหนดไว้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้จริง ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน ทั้งด้านการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ในโครงการส่วนใหญ่ ซึ่งหน่วยงานกำหนดมาเป็นตัวชี้วัดที่เป็นการวัดประสิทธิภาพของผู้จัดโครงการ โดยยังไม่ได้วัดในเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริงและไม่สะท้อนเป้าหมายขององค์กร

4) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีได้กำหนดกิจกรรมที่เป็นงานประจำ ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา เป็นเพียงการกำหนดตามอำนาจหน้าที่ ภารกิจ ตามกฎหมายเท่านั้น

4.2.3 การติดตามประเมินผลและการรายงานผล ท่านติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างไร

สรุปสาระสำคัญ :

1) ติดตามผ่านคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานโดยมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวม

ของการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของการรายงานผลการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง การดำเนินงานและการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระยะต่อไป

2) ติดตามผลการดำเนินงานผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยรับผิดชอบ คือ กลุ่มติดตามและประเมินผลที่มีการรายงานผล ทั้งการรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ เป็นรายไตรมาส รายเดือน และราย 15 วัน แล้วแต่กรณี และการติดตามความคืบหน้าทุก 15 วัน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม นพ. 21-501 และ 502 และนำข้อมูลเข้า ที่ประชุมคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อทราบความคืบหน้าของผลการดำเนินงานว่าเป็นตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการราชการประจำปีหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนจะพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป

4.2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพ ท่านมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการนำแผนปฏิบัติการราชการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

สรุปสาระสำคัญ :

1) การเพิ่มประสิทธิภาพการนำแผนปฏิบัติการราชการประจำปีไปใช้ ทำได้โดยนำระบบ IT มาใช้ในกระบวนการวางแผน ตั้งแต่การเริ่มวางแผนจนถึงการติดตามประเมินผล เพื่อให้กระบวนการด้านการวางแผนปฏิบัติการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เนื่องจากข้อมูลจากแผนปฏิบัติการราชการประจำปี มีจำนวนมาก ทั้งการแบ่งตามหน่วยงานทั้ง 27 หน่วยงาน แบ่งตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ช่วงระยะเวลา ซึ่งระบบ IT จะช่วยในการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูล รวมทั้งการสังเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการตอบปัญหาอุปสรรคให้ได้อย่างครบถ้วน เป็นระบบ และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลที่มีได้อย่างครบถ้วนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) การหารือกับหน่วยงานภายใน เพื่อกำหนดทิศทางในการรายงานผลโดยมีการทบทวน ปรับปรุงให้แผนปฏิบัติการราชการประจำปี สามารถนำไปใช้ประโยชน์มากที่สุด และครอบคลุมทุกมิติ

3) ควรทบทวนการกำหนดแผนงานประจำ/โครงการให้มีความชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง ทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/คุณภาพของโครงการให้เป็นเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ และทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดของงานประจำตามภารกิจหลักให้เหมาะสม โดยมีรูปแบบที่ครอบคลุมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กัน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

4.3 การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีจากการปฏิบัติงาน ในฐานะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกลุ่มงานแผนงานและโครงการ มีหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยผู้ศึกษาได้ประมวลผลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรดำเนินการตามกระบวนการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางขององค์กร และการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้อย่างถูกต้องโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ ไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้นั้น ต้องมีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งเป็นแผนสำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำ และงานโครงการของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้ติดตามประเมินผล และใช้เป็นเอกสาร สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการบริหารโครงการทุกคนนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานในปีงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ แสดงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นใน 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ กิจกรรมที่ต้องทำ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณดำเนินงาน โดยกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ

- 1) การเตรียมการเพื่อการวางแผน (Prepare for plan or plan to plan)
- 2) การสร้างแผน (Plan Formulation)
- 3) การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ(Plan Implementation)
- 4) การติดตามและประเมินผล (Plan Evaluation)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.3.1 กระบวนการที่ 1 การเตรียมการเพื่อการวางแผน (Prepare for plan or plan to plan)

ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลภายในสำนักนโยบายและแผน ประกอบด้วย

- 1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- 2) รายงานประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ

ราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยผลการศึกษา มีดังนี้

1) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จากการศึกษาหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้นำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ไปปฏิบัติ และรายงานผลการดำเนินงานให้กลุ่มงานติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล โดยรายงานผลผ่านคณะกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานโดยมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของการรายงานผลการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จในระยะต่อไป

2) แจ้งหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้ง 27 หน่วยงาน ได้รับทราบเกี่ยวกับงบประมาณในการสนับสนุนงานของสำนักงานฯ ภายหลังจากจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564 และแปลงแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้มีส่วนร่วมในการทบทวนและกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตตามโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 และกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยจัดทำรายละเอียดตามแบบฟอร์ม การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีรูปแบบเดียวกัน

4.3.2 กระบวนการที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation)

เมื่อแจ้งหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้ง 27 หน่วยงาน ให้ได้รับทราบเกี่ยวกับงบประมาณในการสนับสนุนงานของสำนักงานฯ ภายหลังจากจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และจัดทำรายละเอียดตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ได้ดำเนินการในการสร้างแผน ดังนี้

1) นำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและดำเนินการติดตามและรวบรวมข้อมูลแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของหน่วยงานสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้ง 27

หน่วยงาน นำมาวิเคราะห์และคัดกรองข้อมูล แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิต ตัวชี้วัดและโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 รวมถึงภารกิจ ยุทธศาสตร์และความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจากผลการปฏิบัติงาน พบว่า หน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร บางส่วนยังไม่เข้าใจการกำหนดภารกิจหลัก แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของภารกิจหลักที่ชัดเจน โดยไม่สามารถกำหนดให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของหน่วยงานระดับสำนัก/กลุ่มงานได้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ โดยในส่วนของโครงการนั้น หน่วยงานเจ้าของโครงการบางหน่วยงานยังขาดการทบทวนรายละเอียดของโครงการ โดยเฉพาะเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโครงการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของโครงการได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสะท้อนการบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

2) จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการประจำปี เสนอเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อประกาศใช้ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้นำไปใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ

3) ตรวจสอบภาพรวมทั้งหมดของ (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยใช้วิธีการตรวจทั้งเล่ม ดังนี้ (1) อ่านเพื่อหาความเชื่อมโยง (2) หน่วยงานนับถูกต้องตรงกัน (3) ข้อความเหมือนกัน เช่น ยุทธศาสตร์/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ในกลุ่มเดียวกันต้องเหมือนกัน (4) ข้อมูลตัวเลขงบประมาณในแผน การดำเนินงานรายเดือน ต้องรวมเท่ากับตัวเลขงบประมาณที่กำหนดไว้ทั้งปี (5) แบบฟอร์มมีความถูกต้อง และ (6) ตัวอักษรมีรูปแบบและขนาดตัวอักษรเดียวกัน และการตรวจอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อตรวจคุณภาพแผนให้สมบูรณ์ที่สุด ให้ข้อมูลมีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วนและชัดเจน เมื่อตรวจสอบด้วยตนเองแล้ว เสนอผู้บังคับบัญชากลุ่มงานแผนงานและโครงการเพื่อตรวจสอบและกลั่นกรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากข้อมูลของแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะต้องนำไปใช้เป็นกรอบทิศทางการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงต้องมีความถูกต้องและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานได้ รวมถึงต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 และผลการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4) เสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามที่ได้จัดทำตามข้อ 5 ที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วนและชัดเจน ต่อผู้บังคับบัญชากลุ่มงานแผนงานและโครงการ เสนอต่อ

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กำกับดูแลตามลำดับชั้น การบังคับบัญชา และเสนอเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มาใช้ในการเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานในปีงบประมาณ

4.3.3 กระบวนการที่ 3 การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation)

เสนอเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการประจำปี เมื่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนปฏิบัติราชการประจำปีแล้ว ได้แจ้งเวียนให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้รับทราบ และนำไปใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน

4.3.4 กระบวนการที่ 4 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของภารกิจ แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นข้อมูลที่มีความสำคัญ ดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เพื่อใช้ตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติตามระยะเวลาที่แผนได้กำหนดไว้หรือไม่ 2) ผลการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากร เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมหรือโครงการได้รับปัจจัยหรือทรัพยากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ 3) ผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ทั้งด้านแผนงานและขั้นการปฏิบัติงาน ซึ่งการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกระบวนการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะติดตามผลการดำเนินงานผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยรับผิดชอบ คือ กลุ่มติดตามและประเมินผล ที่มีการรายงานทั้งที่เป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ รายไตรมาส รายเดือน และราย 15 วัน แล้วแต่กรณี และการติดตามความคืบหน้าทุก 15 วัน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม นผ. 21-501และ502 และนำข้อมูลดังกล่าวนำเข้าไปประชุมคณะอนุกรรมการเร่งรัดติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อทราบความคืบหน้าของผลการดำเนินงานว่าเป็นตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนจะพิจารณาหาแนวทาง แก้ไขต่อไป จากการติดตามและประเมินผลได้มีการจัดทำรายงาน ดังนี้

1) การรายงานผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน พบว่าสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ 94.54 และผลสัมฤทธิ์

ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีระดับคะแนนความสำเร็จเท่ากับ 4.89 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 97.80 โดยในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์จากงานประจำตามภารกิจหลัก มีระดับคะแนนความสำเร็จเท่ากับ 4.92 คะแนน หรือคิดเป็นร้อยละ 98.40 และงานโครงการตาม ยุทธศาสตร์ มีระดับคะแนนความสำเร็จเท่ากับ 4.86 คะแนน หรือคิดเป็นร้อยละ 97.38 มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้รับจัดสรรงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในงบรายจ่ายอื่น รวมจำนวนทั้งสิ้น 4,268,782,700 บาท โดยมีผลการเบิกจ่ายในภาพรวม จำนวน 4,035,826,503.16 บาท คิดเป็นร้อยละ 94.54 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ซึ่งตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายภาพรวม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 96 ดังนั้นผลการเบิกจ่ายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จึงต่ำกว่าเป้าหมายที่ภาครัฐ กำหนดไว้ร้อยละ 1.46 เนื่องจากค่าใช้จ่ายบุคลากร และค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของสมาชิกสภาผู้แทน ราษฎร และคณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญมีผลการเบิกจ่ายน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้

1.2 ผลการประเมินความสำเร็จตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติการ

จากรายงานผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานประจำตามภารกิจหลักของ หน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีระดับคะแนน ความสำเร็จเฉลี่ย 4.92 คะแนน หรือคิดเป็นร้อยละ 98.40

1.3 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการตามแผนปฏิบัติการ

โครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 28 โครงการ พบว่า โครงการ ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (Gantt Chart) และบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และมีโครงการที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมายตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้ จำนวน 4 โครงการ มีระดับคะแนนความสำเร็จในภาพรวมเท่ากับ 4.86 หรือ คิดเป็น ร้อยละ 97.38

1.4 ข้อเสนอแนะ

จากรายงานผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) หน่วยงานภายในควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของงาน ประจำตามภารกิจหลัก โดยกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควบคู่กับผลลัพธ์ของงานไว้ในแผนปฏิบัติการ โดยภารกิจหลักหรือกิจกรรมหลักที่กำหนดจะต้องเป็นเรื่องสำคัญ และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

เชิงพันธุกิจ รวมถึงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นข้อมูลที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการทำงานได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วนทุกภารกิจ

2) หน่วยงานเจ้าของโครงการควรทบทวนรายละเอียดของโครงการ โดยเฉพาะเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโครงการ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของโครงการได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสะท้อนการบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

2) รายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament

ตัวชี้วัดที่ 1.1 : ร้อยละความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผน Digital Parliament มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 99.82

ตัวชี้วัดที่ 1.2 : ร้อยละความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผน Smart Parliament มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 1.3 : ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนางองค์กรให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 1.4 : ร้อยละความสำเร็จของปริมาณการใช้กระดาษของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรลดลง มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 1.5 : ร้อยละความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ Digital Parliament & Smart Parliament มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 83.05

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ

ตัวชี้วัดที่ 2.1 : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือด้านต่างประเทศของรัฐสภา มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 2.2 : ร้อยละความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านประชาคมอาเซียนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 2.3 : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อบทบาทในการสนับสนุนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 74.87

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดที่ 3.1 : ร้อยละความสำเร็จในการเสริมสร้างประชาธิปไตยและการปฏิรูปการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 3.2 : ร้อยละความสำเร็จในการเสริมสร้างให้ประชาชนมีความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองอาเซียนภายใต้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีระดับความสำเร็จคิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 3.3 : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อบทบาทในการเสริมสร้างประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 86.21

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงมีธรรมาภิบาลและความผาสุกในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดที่ 4.1 : ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้มาตรฐานสากลมีความยืดหยุ่น พร้อมรองรับกับบริบทสภาพแวดล้อมองค์กรและบทบาทภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 4.2 : ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 4.3 : ร้อยละความสำเร็จในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีระดับความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 4.4 : ร้อยละความสำเร็จในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีระดับความสำเร็จคิดเป็นร้อยละ 100

ข้อเสนอแนะ

จากรายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) สำนักงานฯ ควรให้ความสำคัญในการนำคู่มือมาตรฐานความเป็นมืออาชีพมาใช้เป็นแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงาน

ตลอดจนใช้เป็นกรอบทิศทางในการบูรณาการ เชื่อมโยงประสานการปฏิบัติงาน และการสร้างความร่วมมือในการทำงานทั้งภายในและภายนอกให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

2) การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรภายในสำนักและหน่วยงานยังมีน้อย จึงเห็นควรส่งเสริมและให้ความรู้แก่บุคลากร จัดทำระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ พร้อมจัดทำคู่มือและถ่ายทอดความรู้ในเรื่องดังกล่าว มีการประเมินผลช่องทางการเผยแพร่เพื่อทบทวนปรับปรุงให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นหรือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

3) หน่วยงานภายในต้องให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด รวมถึงเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความชัดเจน วัดผลเชิงผลผลิตและเชิงผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมได้

4) ควรกำหนดให้มีการประชุมในภายในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ผู้อำนวยการสำนัก และรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (สายบังคับบัญชา) เพื่อทบทวนผลการทำงานเป็นระยะ ๆ และนำไปสู่การทบทวนแผน ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งเพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 ไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

5) สำนักงานฯ ควรมีการประชาสัมพันธ์การใช้ระบบงานด้านข้อมูลด้านนิติบัญญัติ ด้านบุคลากรและด้านอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และมีการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลการใช้งานที่ง่าย และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้สะดวกและง่ายต่อการสืบค้น เนื่องจากมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพของบุคลากรและระบบการบริการ

6) สำนักงานฯ ควรมีการบูรณาการและสร้างความร่วมมือการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายและองค์กรภายนอกอย่างกว้างขวาง เพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงาน การบริการและการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลเข้าถึงได้กว้างขวาง ง่าย สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น สอดคล้องตามแนวทางตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและแนวทางการปฏิรูปประเทศ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และ 2) จัดทำข้อเสนอแนะการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยใช้วิธีการศึกษา (Methodology) แบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ได้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีไปปฏิบัติ จำนวน 27 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น จำนวน 108 คน กลุ่มตัวอย่างส่งคืนแบบสอบถาม จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 94.49 ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS มีการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้สถิติ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และเนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale ผู้ศึกษาจึงใช้สถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ วิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติ t (t-test Analysis) และวิเคราะห์โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA)

ใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการในสังกัดกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน ที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในการติดตามและประเมินผลเป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

5.1.1 สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.90 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุราชการ อายุ 21 ปีขึ้นไป และมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท ร้อยละ 66.00 และเป็นระดับชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 66.00

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี จากการฝึกอบรม/สัมมนา ร้อยละ 58.30 มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 29.10 มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 32.00 และสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament ร้อยละ 53.40

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ โดยสามารถสรุปผลการศึกษา 5 ปัจจัย มีรายละเอียด ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05

(2) ปัจจัยด้านบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลากร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03

(3) ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16

(4) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.85

(5) ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21

3) การทดสอบสมมติฐานในการศึกษา

จากสมมติฐาน ลักษณะประชากรแตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้แตกต่างกัน สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

(2) ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

(3) ปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

(4) ปัจจัยด้านอายุราชการ ที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

(5) ปัจจัยด้านสถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

(6) ปัจจัยด้านความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

(7) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว ยกเว้นปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.03 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ในปัจจัยด้านการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าวในประเด็นกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

(8) ปัจจัยการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

(9) ปัจจัยการสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

5.1.2 สรุปผลจากการสัมภาษณ์

1) การมีส่วนร่วมส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนส่วนราชการ โดยการนำแผนปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนใช้ในการกำหนดทิศทางการกำกับ ติดตามและ

ประเมินผลการดำเนินงานตามพันธกิจ แผนงาน แผนเงิน งานประจำ/โครงการ ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณจะมีการประเมินผลในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การวางแผน/กำหนด ทิศทางการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในปีงบประมาณต่อไป

2) ปัญหาหรืออุปสรรคจากนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ปฏิบัติ

ปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อันส่งผลให้ภารกิจของส่วนราชการต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่กำหนดไว้ ทำให้เป้าหมายการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณไม่บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้ ปัญหาจากบริบทภายในองค์กร เช่น ความจำกัดของทรัพยากร/งบประมาณ นโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนความเข้าใจของผู้วางแผนระดับหน่วยงาน ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน ค่าเป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ อันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่ทางด้านการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ในโครงการส่วนใหญ่ ยังไม่ได้วัดในเชิงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริงและไม่สะท้อนเป้าหมายขององค์กร การไม่เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ตลอดจนหน่วยงานภายในขาดความเข้าใจในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน

3) การติดตามประเมินผลและการรายงานผล ความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการติดตามผลผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยรับผิดชอบ คือ กลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน ที่มีการรายงานผล ประกอบด้วย รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ รายไตรมาส รายเดือน และราย 15 วัน แล้วแต่กรณี และการติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานทุก 15 วัน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม นผ. 21-501 และ 502 และนำข้อมูลเข้า ที่ประชุมคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทราบความคืบหน้าผลการดำเนินงานว่าเป็นตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการฯ จะพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของการรายงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระยะต่อไป

4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ปฏิบัติ

(1) การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ งบประมาณ การวางแผนปฏิบัติการประจำปี การติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้กระบวนการด้านการวางแผนปฏิบัติราชการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เนื่องจากข้อมูลจากแผนปฏิบัติราชการมีจำนวนมาก แบ่งตามหน่วยงานทั้ง 27 หน่วยงาน ตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ช่วงระยะเวลา ซึ่งระบบเทคโนโลยี จะช่วยในการวิเคราะห์จำแนกข้อมูล รวมทั้งการสังเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการตอบปัญหาอุปสรรคให้ได้อย่างครบถ้วน เป็นระบบ และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลที่มีได้อย่างครบถ้วนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(2) การหารือกับหน่วยงานภายในอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดทิศทางในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีการทบทวน ปรับปรุงให้แผนปฏิบัติราชการประจำปี สามารถนำไปใช้ประโยชน์มากที่สุด ครอบคลุมทุกมิติ

(3) ควรทบทวนการกำหนดแผนการดำเนินงาน ค่าเป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ให้ชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนทั้งด้านการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณให้ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ในโครงการส่วนใหญ่ต้องมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ในเชิงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริง เพื่อให้สะท้อนเป้าหมายขององค์กรแผนงานประจำ/โครงการให้มีความชัดเจนและถูกต้อง

5.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีได้ดำเนินการตามกระบวนการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางขององค์กรและการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ ไปสู่การดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้นั้น ต้องมีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งเป็นแผนสำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำและงานโครงการของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้ติดตามประเมินผล และใช้เป็นเอกสารสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการบริหารโครงการทุกคน นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานในปีงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยแสดงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นใน 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ กิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณดำเนินงาน โดยจากการ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน แผนงานและโครงการ โดยกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี จำนวน 4 กระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การเตรียมการเพื่อการวางแผน (Prepare for plan or plan to plan)

มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 2) แจ้งหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร ได้รับทราบเกี่ยวกับงบประมาณในการสนับสนุนงานของสำนักงานฯ ภายหลังการ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้มีส่วนร่วมในการทบทวนและกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตตาม โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยจัดทำรายละเอียดตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้การจัดทำ แผนปฏิบัติราชการประจำปี มีรูปแบบเดียวกัน

กระบวนการที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation)

ภายหลังการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และจัดทำรายละเอียดตาม แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ได้ดำเนินการในการสร้างแผน ดังนี้ 1) นำข้อมูลที่ได้มาทำการ ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และ คัดกรองข้อมูล แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิต ตัวชี้วัดและโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 รวมถึงภารกิจ ยุทธศาสตร์และความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจากผลการปฏิบัติงาน พบว่า หน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎรบางส่วนยังไม่เข้าใจการกำหนดภารกิจหลัก แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และ ตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของภารกิจหลัก ที่ชัดเจน โดยไม่สามารถกำหนดให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ ที่แท้จริงของหน่วยงานระดับสำนัก/กลุ่มงานได้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เชิงพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ โดยในส่วนของโครงการนั้น หน่วยงานเจ้าของโครงการ บางหน่วยงานยังขาดการทบทวนรายละเอียดของโครงการ โดยเฉพาะเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ โครงการ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของโครงการได้ อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสะท้อนการบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ต่อไป 2) จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการประจำปี เสนอเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาให้ความเห็นชอบ

เพื่อประกาศใช้ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้นำไปใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 3) ตรวจสอบภาพรวมทั้งหมดของ (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อตรวจคุณภาพแผนให้สมบูรณ์ที่สุด ให้ข้อมูลมีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วนและชัดเจน เมื่อตรวจสอบด้วยตนเองแล้ว เสนอผู้บังคับบัญชากลุ่มงานแผนงานและโครงการเพื่อตรวจสอบและกลั่นกรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากข้อมูลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีจะต้องนำไปใช้นำไปใช้เป็นกรอบทิศทาง การปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ จึงต้องมีความถูกต้องและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน รวมถึงต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 และผลการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และ 4) เสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วนและชัดเจนต่อผู้บังคับบัญชากลุ่มงานแผนงานและโครงการ เสนอต่อผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กำกับดูแลตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา และเสนอเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มาใช้ในการเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานในปีงบประมาณต่อไป

กระบวนการที่ 3 การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation)

ในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ได้ดำเนินการ ดังนี้ 1) เมื่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนปฏิบัติราชการประจำปีแล้ว ได้แจ้งเวียนให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้รับทราบ และนำไปใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน 2) แจ้งหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้นำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ไปปฏิบัติ และรายงานผลการดำเนินงานให้กลุ่มงานติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล โดยรายงานผลผ่านคณะกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเร่งรัดการดำเนินงาน โดยมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของการรายงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระยะต่อไป

กระบวนการที่ 4 การติดตามและประเมินผล

เป็นกระบวนการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของภารกิจ แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นข้อมูลที่มีความสำคัญ ดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เพื่อใช้ตรวจสอบดูว่าได้ปฏิบัติตามระยะเวลาที่แผนได้กำหนดไว้หรือไม่

2) ผลการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากร เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมหรือโครงการ ได้รับปัจจัยหรือทรัพยากร ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ 3) ผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ทั้งด้านแผนงานและขั้นการปฏิบัติงาน ซึ่งการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกระบวนการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะติดตามผลการดำเนินงานผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยรับผิดชอบ คือ กลุ่มติดตามและประเมินผล ที่มีการรายงานทั้งที่เป็นรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ รายไตรมาส รายเดือน และราย 15 วัน แล้วแต่กรณี และการติดตามความคืบหน้าทุก 15 วัน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม นผ. 21-501และ502 และนำข้อมูลเข้าที่ประชุมคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อทราบความคืบหน้าของผลการดำเนินงานว่าเป็นตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนจะพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป จากการติดตามและประเมินผลได้มีการจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และรายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 - 2564 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” โดยการใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเชิงเอกสาร การทบทวนแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล รวมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน และการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีไปปฏิบัติ ของทั้ง 27 หน่วยงาน ๆ ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 108 คน โดยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จากผลการศึกษาเชิงเอกสาร การทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสอบถามบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อการนำ

แผนปฏิบัติการราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 5 ด้าน ตามลำดับ ดังนี้

1) **ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์** เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์ เป็นปัจจัยที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 โดยในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานยังขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้น หน่วยงานได้รับงบประมาณที่จะใช้สนับสนุนปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และได้รับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานล่าช้า

2) **ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน** เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 โดยหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไม่มีการนำแผนงานและโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาสรุปจัดทำเป็นปฏิทินการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับกลุ่มงานและไม่มีการดำเนินการตามปฏิทินปฏิบัติงาน และกำหนดเวลาของงาน/โครงการตามปฏิทินปฏิบัติงานไม่เหมาะสม

3) **ปัจจัยด้านบุคลากร** เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 โดยในการกำหนดและวางแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงานจะกำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งอาจจะเป็นคนทำงานหรือเจ้าหน้าที่บางคนในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีระดับหน่วยงาน โดยบุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการแจ้งแผนปฏิบัติการประจำปีให้หน่วยงานนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติแล้ว ผู้บังคับบัญชาไม่มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบถึงการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ไม่มีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาปฏิบัติงาน

4) **ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน** เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.85 โดยการปฏิบัติงานในบางหน่วยงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติการประจำปี ในการปฏิบัติงานบางส่วนขาดการประสานงานในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่มีการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ควบคุมการปฏิบัติงานขาดการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงแผนการติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี บุคลากรบางส่วนขาดการยอมรับและให้ความร่วมมือจากในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ และขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการช่วยเหลือหรือ

ให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงหน่วยงานภายในสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรบางส่วนยังไม่เข้าใจการกำหนดภารกิจหลัก แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของภารกิจหลักที่ชัดเจน โดยไม่สามารถกำหนดให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของหน่วยงานระดับสำนัก/กลุ่มงานได้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายเชิงพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ โดยในส่วนของโครงการนั้น หน่วยงานเจ้าของโครงการบางหน่วยงานยังขาดการทบทวนรายละเอียดของโครงการ โดยเฉพาะเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของโครงการ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของโครงการ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสะท้อนการบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

5) ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกขั้นตอน มีค่าเฉลี่ย 3.21 โดยหน่วยงานขาดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ข้อมูลจาก การกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานไม่เพียงพอและไม่มีการนำผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาใช้พิจารณาแก้ปัญหาและปรับ แผนการดำเนินงาน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการรายงานผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปี โดยรายงานผลการดำเนินงานต่อกลุ่มงานติดตามและประเมินผล ทุก 15 วัน เพื่อรายงานผลให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรงกัน เพื่อให้สามารถ ถ่ายทอดและสื่อสารทิศทาง การพัฒนาสำนักงานฯ สั่งการและมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานนำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงกำกับ ดูแล ตรวจสอบ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลให้มีการปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด และต่อเนื่อง

2) ผู้บริหารระดับสูง จะต้องกำหนดแนวนโยบายที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีมาเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยนำระบบเทคโนโลยี ด้านการวางแผน มาใช้ในกระบวนการวางแผนถึงการติดตามประเมินผล เพื่อให้กระบวนการงานด้านการ

วางแผนปฏิบัติราชการ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบเทคโนโลยีจะช่วยในการวิเคราะห์จำแนกข้อมูล รวมทั้งการสังเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการตอบปัญหาอุปสรรคให้ได้อย่างครบถ้วน เป็นระบบ และสามารถใช้องค์ความรู้ที่มีได้อย่างครบถ้วนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงาน

การนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการและขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามกรอบทิศทางการพัฒนาสำนักงานและกรอบระยะ เวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุงให้การนำแผนไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทน ราษฎรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1) สำนักนโยบายและแผน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์กร ตั้งแต่กระบวนการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการประจำปีและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กร ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามพันธกิจ แผนงาน แผนเงิน ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีการประเมินผลภาพรวมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การวางแผน/กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ในปีงบประมาณถัดไป ดังนั้น สำนักนโยบายและแผน จึงควรนำหน่วยงานภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงต้องมีการประสานงาน การให้คำปรึกษาและการทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในกระบวนการวางแผน ตั้งแต่ การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่การกำหนด งาน แผนงาน และโครงการ ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่กำหนดเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้สำนักนโยบายและแผน ควรกำหนดปัจจัยในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) การนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนในกระบวนการจัดทำแผนทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ งบประมาณ การวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี การติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้กระบวนการด้านการวางแผนปฏิบัติราชการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง ครบถ้วน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(2) การทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการในปีที่ผ่านมา เพื่อนำมากำหนดแนวทางการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปี อาทิ การกำหนดค่าเป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ให้ชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนทั้งการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ในโครงการส่วนใหญ่ต้องมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ในเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริง เพื่อให้สะท้อนเป้าหมายขององค์กร แผนงานประจำปี และโครงการให้มีความชัดเจนและถูกต้อง

(3) การหารือกับหน่วยงานภายใน เพื่อกำหนดทิศทางในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีการทบทวน ปรับปรุงให้แผนปฏิบัติราชการประจำปี สามารถนำไปใช้ประโยชน์มากที่สุด ครอบคลุมทุกมิติ

2) หน่วยงานภายในองค์กรทุกหน่วยงาน ควรมีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี เป็นหน้าที่ที่ทุกหน่วยงานในองค์กรต้องนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยควรมีการนำแผนงานและโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีมาจัดทำเป็นปฏิทินการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับกลุ่มงานให้ชัดเจน และดำเนินการตามปฏิทินปฏิบัติงาน และกำหนดเวลาการปฏิบัติงานของงาน/โครงการตามปฏิทินปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบถึงปฏิทินปฏิบัติงานในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตลอดจนมีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับและวัสดุอุปกรณ์ที่มีจำกัดให้มีความเหมาะสมกับงานและโครงการ หากเกิดกรณีงบประมาณที่ได้รับและวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จได้ ก็เสนอขอสนับสนุนต่อผู้บริหารเพิ่มเติม และเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่าย เพื่อให้เป็นไปตามกรอบการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีและให้สำนักงานฯ สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่กำหนดไว้

3) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คือ กลไกสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปสู่ความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาสำนักงานอย่างชัดเจน ถูกต้อง ตรงกัน โดยมีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบ เสนอแนะ แก้ไขปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ รวมถึงรายงานผลต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันหาทางออกและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เช่น คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน เป็นต้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาสำนักงานฯ อย่างชัดเจน ถูกต้อง ตรงกัน และนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างเคร่งครัด และต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบ เสนอแนะ แก้ไขปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ รวมถึงรายงานผลต่อผู้บริหาร และปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาร่วมกัน

5) ผู้ที่นำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ควรดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายการเบิกจ่าย เพื่อให้เป็นไปตามกรอบการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี และให้สำนักงานฯ สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการศึกษา เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ดังนี้

1) ควรศึกษาเพิ่มเติมกรณีการบูรณาการและสร้างความร่วมมือการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายและองค์กรภายนอกอย่างกว้างขวาง เพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงาน การบริการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลเข้าถึงได้กว้างขวาง ง่าย สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น สอดคล้องตามแนวทางตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและแนวทางการปฏิรูปประเทศ

2) ควรศึกษาและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพ และทันสมัย

บรรณานุกรม

หนังสือ

- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ. 2526. การบริหารงานพัฒนาชนบท. กรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, หน้า 56
- ติน ปรัชญพฤทธิ. 2535. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 302
- วีรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2549. หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, หน้า 224
- สำนักงบประมาณ.(2552).คู่มือแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (พ.ศ. 2552 - 2554) เพื่อการจัดทำงบประมาณ. กรุงเทพฯ : สำนักงบประมาณ,หน้า 1.
- เสนาะ กลิ่นงาม. 2542. การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, หน้า 22
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2534. แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน.กลยุทธ์การวางแผนและควบคุมโครงการ. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า 5-6
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2541. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า 8
- Batol, Kathryn M. and Martin, David C. 1993. "Establishing Organizational Goals and Plans," in Management. 2nd Edition, New York: McGraw-Hill,Inc.,Chapter.5, p 136
- Bovee, Courtland L.,Thill,John V.,Wood, Marian B. and Dove, George P.1993. "Organizational Goals and Planning," in Management. 2nd Edition, New York: McGraw-Hill,Inc.,Chapter.7, p 204
- Wehrich, Heinz and Koontz, Harold. 2005. "Essentials of Planning and Managing by Objectives" in Management A Global Perspective. 11st Edition, New York: McGraw-Hill,Inc.,Chapter.4, p 98

วิทยานิพนธ์

- เสนาะ ศรีพิเศษ. 2535. ปัญหาการวางแผนของโรงเรียนตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาพิจิตร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร. คณะศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาบริหารการศึกษา, หน้า 9

บรรณานุกรม (ต่อ)

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มปป. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Action Plan). สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562. จาก www.hss.moph.go.th/fileupload_doc_slider/2016-11-29-23-16-313886.doc

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. มปป. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation). สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562. จาก www.km.moc.go.th/download/article/แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ.doc

สุรเกียรติ์ เหลือ อ่อนไธสง. มปป. กลยุทธ์การวางแผน. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/453259>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล และข้าราชการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล จำนวน 8 คน มีผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 4 ประเด็น โดยผลการสัมภาษณ์สามารถจำแนกได้ 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วม ท่านมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอย่างไร

1.1 สำนักนโยบายและแผนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนส่วนราชการ โดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการประจำปีและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามพันธกิจ แผนงาน แผนเงิน ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในช่วงต้นปีงบประมาณหรือไม่ ทั้งนี้ เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณจะมีการประเมินผลในภาพรวมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การวางแผน/กำหนดทิศทางการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในปีงบประมาณต่อไป

1.2 ตามอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานติดตามและประเมินผลและเป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล จะต้องนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ในการกำหนดทิศทางการจัดทำแผนการกำกับ ติดตามและประเมินผลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และนำไปใช้ในการเป็นกรอบทิศทางในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในส่วนภารกิจประจำและโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบ ตามระยะเวลาการติดตาม และประเมินผลที่กำหนดไว้

1.3 กลุ่มงานติดตามและประเมินผล มีหน้าที่ในการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารระดับสูง จึงต้องนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ ทั้งในส่วนของการกิจประจำและโครงการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี

1.4 การมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ในการกำหนดกรอบหน้าที่การปฏิบัติงานในการติดตาม ประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละปี โดยใช้เป็นแนวทางกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การติดตาม ประเมินผลให้ชัดเจน รวมถึงเป็นแนวทางในการกำกับและติดตามผลการดำเนินการโครงการของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย

ประจำปี เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การมีส่วนร่วมในกระบวนการขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้กับหน่วยงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่าง ๆ นำไปเป็นกรอบในการกำหนดแผนงาน/โครงการ และงบประมาณในแผนปฏิบัติราชการประจำปี และนำไปสู่การขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อสนับสนุนงานของสถาบันนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 กลุ่มงานติดตามและประเมินผล มีหน้าที่ในการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี จึงต้องนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการติดตามและประเมินผลภารกิจ/กิจกรรมของหน่วยงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งในส่วนของภารกิจประจำ/โครงการ และการเบิกจ่ายงบประมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน

1.7 กลุ่มงานติดตามและประเมินผล มีหน้าที่ในการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม จึงต้องนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งในส่วนของงานประจำ โครงการตามยุทธศาสตร์ และการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตลอดจนนำมาใช้เป็นแนวทาง/กรอบในการปฏิบัติราชการประจำปี

1.8 การมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มาใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำ งานโครงการและงบประมาณ โดยติดตามผลการดำเนินงานจากหน่วยงานย่อยในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และนำมาประมวลผลและรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

สรุปสาระสำคัญ : การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนส่วนราชการ โดยการนำแผนปฏิบัติราชการและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนใช้ในการกำหนดทิศทางการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามพันธกิจ แผนงาน แผนเงิน งานประจำ/โครงการ ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ จะมีการประเมินผลในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การวางแผน/กำหนด ทิศทางการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในปีงบประมาณต่อไป

2. ปัญหาหรืออุปสรรค ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรค จากนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

2.1 ในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบปัญหาทั้งจากภายในและภายนอก ได้แก่

2.1.1 ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลให้ภารกิจของส่วนราชการต้องเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เป้าหมายการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณไม่บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้

2.1.2 ปัญหาจากบริบทภายในองค์กร เช่น ความจำกัดของทรัพยากร/งบประมาณ นโยบายของผู้บริหาร ความเข้าใจของผู้วางระดับหน่วยงานในการกำหนดแผน ค่าเป้าหมาย และการไม่เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

2.2 การนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้เป็นกรอบในการติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ผ่านมา พบว่า หน่วยงานย่อยภายในสำนักงานฯ บางหน่วยงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้เป็นกรอบไปปฏิบัติงาน และการรายงานผลการดำเนินงานให้กับกลุ่มงานติดตามและประเมินผลทราบ รวมถึงหน่วยงานย่อยมีการปรับแผนของหน่วยงานในภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างการดำเนินงานระหว่างปี

2.3 ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยบางหน่วยงาน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดของงานประจำตามภารกิจหลัก หน่วยงานส่วนใหญ่ยังกำหนดไว้ในรูปแบบของการวัดผลความสำเร็จในเชิงปริมาณของงาน ซึ่งยังไม่สามารถสะท้อนให้สามารถวัดคุณภาพของการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

2.4 การกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย ซึ่งเป็นข้อมูลในการนำมาจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีขององค์กร ยังเป็นการกำหนดแบบเป็นงานประจำ ซึ่งไม่เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเพียงการกำหนดงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจที่กำหนดไว้ตามกฎหมายเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้แผนปฏิบัติราชการประจำปี ไม่สะท้อนเป้าหมายขององค์กรที่แท้จริง

2.5 เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีค่อนข้างจำกัด ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงต้องมีการจัดสรรงบประมาณภายในอย่างจำกัด ส่งผลให้บางภารกิจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิธีการในการดำเนินการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มี ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมถึงในปีงบประมาณ 2562 สำนักงานฯ มีการปรับเปลี่ยนและเคลื่อนย้ายสถานที่ปฏิบัติงานจากสถานที่เดิมเป็นสถานที่ใหม่

ซึ่งยังไม่มีความพร้อม จึงเป็นเหตุให้การดำเนินการตามกิจกรรมบางอย่างต้องมีการปรับเปลี่ยนและไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

2.6 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในบางหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ตรงตามระยะเวลา เป้าหมาย และการเบิกจ่ายงบประมาณ ตามที่แผนปฏิบัติการประจำปีได้กำหนด

2.7 ปัญหาการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานไม่สะท้อนผลผลิต/ผลลัพธ์การดำเนินการอย่างแท้จริง ส่งผลให้การวัดผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายในภาพรวมขององค์กรได้ นอกจากนี้หน่วยงานบางหน่วยยังไม่เข้าใจภารกิจของหน่วยงานตามที่แผนปฏิบัติการประจำปีกำหนดไว้และไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ระยะเวลา และตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้ในแผน รวมถึงหน่วยงานบางหน่วยไม่ให้ความสำคัญของแผนปฏิบัติการ โดยไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและไม่นำมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานและการติดตามและประเมินผล

2.8 ในการกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการประจำปี บางหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ได้จริง ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน ทั้งด้านการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในโครงการส่วนใหญ่ หน่วยงานกำหนดมาเป็นตัวชี้วัดที่เป็นการวัดประสิทธิภาพของผู้จัดโครงการ ยังไม่ได้วัดในเชิงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริง จึงไม่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการโครงการที่ส่งผลต่อองค์กรในภาพรวมได้

สรุปสาระสำคัญ : ปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อันส่งผลให้ภารกิจของส่วนราชการต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่กำหนดไว้ ทำให้เป้าหมายการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณไม่บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้ ปัญหาจากบริบทภายในองค์กร เช่น ความจำกัดของทรัพยากร/งบประมาณ นโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนความเข้าใจของผู้วางแผนระดับหน่วยงาน ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน ค่าเป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ อันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนทั้งทางด้านการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ในโครงการส่วนใหญ่ ยังไม่ได้วัดในเชิงผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการอย่างแท้จริงและไม่สะท้อนเป้าหมายขององค์กร การไม่เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ตลอดจนหน่วยงานภายในขาดความเข้าใจในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน

3. การติดตามประเมินผลและการรายงานผล ท่านติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างไร

3.1 ในการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี สำนักนโยบายและแผนมีการดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ติดตามผ่านคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของการรายงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระยะต่อไป

3.1.2 ติดตามผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยรับผิดชอบ คือ กลุ่มติดตามและประเมินผลที่มีการรายงานทั้งที่เป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ รายไตรมาส รายเดือน และราย 15 วัน แล้วแต่กรณี

3.2 ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานติดตามและประเมินผล มีการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยติดตามผลการดำเนินงานกับหน่วยงานย่อยภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยให้รายงานเป็นรายเดือน เดือนละ 2 ครั้ง (ทุก 15 วัน) และรายงานผลประจำปี รอบ 3 6 9 และ 12 เดือน ซึ่งได้รวบรวมและจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานผ่านคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อทราบ

3.3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้กำหนดกรอบแนวทางพร้อมทั้งหลักเกณฑ์ในการติดตามประเมินผลไว้ในแผนกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ โดยกำหนดระยะเวลาในการติดตาม ประเมินผลประจำปีทุกเดือน เดือนละ 2 ครั้ง คือ ทุก 15 วัน และจัดทำข้อมูลรายงานผลความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค พร้อมข้อเสนอแนะ รายงานต่อคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3.4 กลุ่มงานติดตามและประเมินผล ได้กำหนดแผนการติดตาม ความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุก 15 วัน และมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีทุก 3 เดือน เป็นรายไตรมาส

3.5 กลุ่มงานติดตามและประเมินผล จะมีการกำหนดกรอบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้หน่วยงานต่าง ๆ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาให้กลุ่มงานติดตามและประเมินผลเดือนละ 2 ครั้ง (ทุก 15 วัน) และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส (ทุก 3 เดือน) และรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

3.6 มีการติดตามความคืบหน้าทุก 15 วัน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม นพ.21-501และ502 และนำข้อมูลดังกล่าวนำเข้าไปประชุมคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อทราบความคืบหน้าของผลการดำเนินงานว่าเป็นตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนจะพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป

3.7 ติดตามเป็นรายเดือน เดือนละ 2 ครั้ง โดยมีการสรุปผลการดำเนินงาน จำนวน 3 รอบ ใน 1 ปีงบประมาณ โดยมีการรายงานให้เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และอนุกรรมการเร่งรัด เพื่อพิจารณากำหนดแนวทาง/มาตรการต่าง ๆ ในการพัฒนาและแก้ไขการดำเนินการของสำนักงานฯ

3.8 มีการติดตามผลการดำเนินงานทั้งงานประจำ งานโครงการ เดือนละ 2 ครั้ง (ทุก 15 วัน) และนำข้อมูลรายงานความคืบหน้า ปัญหา และอุปสรรค เสนอต่อที่ประชุม คณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทราบ/พิจารณา

สรุปสาระสำคัญ : ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยติดตามผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยรับผิดชอบ คือ กลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผน ที่มีการรายงานผล ประกอบด้วย รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ รายไตรมาส รายเดือน และราย 15 วัน แล้วแต่กรณี และการติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานทุก 15 วัน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม นพ. 21-501และ502 และนำข้อมูลเข้าไปประชุมคณะอนุกรรมการเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อทราบความคืบหน้าของผลการดำเนินงานว่าเป็นตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนจะพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาของการรายงาน อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระยะต่อไป

4. การเพิ่มประสิทธิภาพ ท่านมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

4.1 การเพิ่มประสิทธิภาพ ทำได้โดยนำระบบ IT มาใช้ในกระบวนการวางแผนถึงการติดตามประเมินผล เพื่อให้กระบวนการงานด้านการวางแผนปฏิบัติราชการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เนื่องจากข้อมูลจากแผนปฏิบัติราชการมีจำนวนมาก แบ่งตามหน่วยงาน พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ช่วงระยะเวลา ซึ่งระบบ IT จะช่วยในการวิเคราะห์จำแนกข้อมูล รวมทั้งการสังเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการตอบปัญหาอุปสรรคให้ได้อย่างครบถ้วน เป็นระบบ และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลที่มีได้อย่างครบถ้วนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 ในหน่วยงานย่อยภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรจะมีการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกคน โดยจัดทำเป็นการถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ภายในหน่วยงานเกี่ยวกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปเป็นกรอบในการปฏิบัติงานในแต่ละปี และควรมีการหารือกับหน่วยงานภายใน เพื่อกำหนดทิศทางในการรายงานให้เกิดความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

4.3 หน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดของภารกิจประจำตามภารกิจหลักให้เหมาะสม โดยต้องมีความครอบคลุมและสามารถนำไปวัดผลสำเร็จได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน รวมถึงควรมีการกำหนดมาตรการแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

4.4 ในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ต้องสามารถนำไปดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน รวมถึงแผนปฏิบัติราชการประจำปี ควรมีการทบทวนหลังจากมีการนำแผนไปใช้ปฏิบัติทุก 6 เดือน (ครึ่งปีแผน) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ

4.5 ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ควรคำนึงถึงภารกิจหลักของหน่วยงานนั้น ๆ ความสามารถ และความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะได้รับ ความคุ้มค่า ซึ่งควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างจริงจัง หรือมีการศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการเพิ่มพูนทักษะและเปิดโลกทัศน์ให้มีมุมมองที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

4.6 เมื่อมีการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ระยะหนึ่งแล้ว ควรมีการทบทวนและปรับปรุงให้แผนปฏิบัติราชการประจำปีสามารถนำไปใช้ประโยชน์มากที่สุด ครอบคลุมทุกมิติ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.7 ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีการทำความเข้าใจร่วมกันกับหน่วยงานภายในและมีการวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ภายในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปเป็นกรอบในการปฏิบัติงานในแต่ละปี ตลอดจนมีการจัดทำรายงานสรุปข้อเสนอแนะ และพิจารณาปัญหาและอุปสรรคสะท้อนให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

4.8 หน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรมีการทบทวนการกำหนด แผนงานประจำ/โครงการให้มีความชัดเจนและถูกต้อง สามารถปฏิบัติได้จริง รวมถึงควรทบทวน การกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/คุณภาพของโครงการให้เป็นเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ ก่อนที่จะนำมา กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้เกิดความชัดเจนและสามารถวัดผลการดำเนินงาน ให้สะท้อนกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน

สรุปสาระสำคัญ :

1) การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวมการวางแผนทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ งบประมาณ การวางแผนปฏิบัติการประจำปี การติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้กระบวนการด้านการวางแผนปฏิบัติการ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เนื่องจากข้อมูลจากแผนปฏิบัติการมีจำนวนมาก แบ่งตามหน่วยงาน พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ช่วงระยะเวลา ซึ่งระบบเทคโนโลยี จะช่วยในการวิเคราะห์จำแนกข้อมูล รวมทั้ง การสังเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการตอบปัญหาอุปสรรคให้ได้อย่างครบถ้วนเป็น ระบบ และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2) การหารือกับหน่วยงานภายในอย่างใกล้ชิด เพื่อการกำหนดทิศทางในการรายงานผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการทบทวน ปรับปรุงให้แผนปฏิบัติการ ประจำปี สามารถนำไปใช้ประโยชน์มากที่สุด ครอบคลุมทุกมิติ

3) ควรทบทวนการกำหนดแผนการดำเนินงาน ค่าเป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ ให้ชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนทั้งด้านการดำเนินงาน และการเบิกจ่ายงบประมาณให้ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่กำหนด ไว้ในโครงการส่วนใหญ่ต้องมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ในเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการ อย่างแท้จริง เพื่อให้สะท้อนเป้าหมายขององค์กรแผนงานประจำ/โครงการให้มีความชัดเจนและถูกต้อง

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์งานวิชาการ

แบบสัมภาษณ์งานวิชาการ

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....

เพศ.....ตำแหน่งงานปัจจุบัน

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1. การมีส่วนร่วม ท่านมีส่วนร่วมในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอย่างไร

.....

2. ปัญหาหรืออุปสรรค ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรค จากนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

.....

3. การติดตามประเมินผลและการรายงานผล ท่านติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างไร

.....

4. การเพิ่มประสิทธิภาพ ท่านมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ปฏิบัติอย่างไร

.....

ภาคผนวก ค แบบสอบถามการศึกษา

แบบสอบถามการศึกษา เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้วัตถุประสงค์ที่ทราบถึงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี มาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามนี้ ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาเท่านั้น คำตอบที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ผลเป็นภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบ กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงและครบถ้วนทุกข้อ

3. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลส่วนตัวของท่าน โดยการทำเครื่องหมาย ลง ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

50 ปีขึ้นไป

3. อายุราชการ

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 2 ปี | <input type="checkbox"/> 2 - 5 ปี |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี | <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี |
| <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี | <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป |

4. ระดับการศึกษา

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก |

5. สถานภาพและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสำนัก | <input type="checkbox"/> ปฏิบัติการ |
| <input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญ | <input type="checkbox"/> อาวุโส |
| <input type="checkbox"/> ชำนาญการพิเศษ (ผู้บังคับบัญชากลุ่ม/กลุ่มงาน) | |
| <input type="checkbox"/> ชำนาญการพิเศษ | <input type="checkbox"/> ชำนาญงาน |
| <input type="checkbox"/> ชำนาญการ | <input type="checkbox"/> ปฏิบัติงาน |

6. ท่านมีความรู้เรื่องการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- จากการฝึกอบรม/สัมมนา
- ได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา
- ศึกษาด้วยตนเองจากตำราหรือเอกสารอื่น ๆ
- ศึกษาจากการทำงานด้านการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีด้วยตนเอง

7. ท่านมีประสบการณ์ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 1 - 2 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3 - 4 ปี | <input type="checkbox"/> 5 ปีขึ้นไป |

8. ท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

น้อยกว่า 1 ปี

1 - 2 ปี

3 - 4 ปี

5 ปีขึ้นไป

9. ท่านทราบหรือไม่ว่าหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในยุทธศาสตร์ใด

ทราบ ถ้าทราบหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานในยุทธศาสตร์ใด
(สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาการให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียน
และรัฐสภาระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตาม
แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและ
ความผาสุกในการปฏิบัติงาน

ไม่ทราบ เพราะ.....

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไปใช้ในหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
ประสบปัญหาต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลง ที่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ประสบปัญหามากที่สุด

4 หมายถึง ประสบปัญหา

3 หมายถึง ประสบปัญหามาก

2 หมายถึง ประสบปัญหาน้อย

1 หมายถึง ประสบปัญหาน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	ระดับของปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยด้านปฏิทินการปฏิบัติงาน					
1. ขาดการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน					
2. ขาดการดำเนินการตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้					
3. กำหนดเวลาของงาน/โครงการตามปฏิทินปฏิบัติงานไม่เหมาะสม					
ปัจจัยด้านบุคลากร					
4. ผู้รับมอบหมายงานมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับงาน					
5. ขาดการแจ้งบุคลากรทราบถึงแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
6. ขาดการเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
7. บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
8. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
ปัจจัยด้านงบประมาณ/วัสดุอุปกรณ์					
9. ได้รับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ					
10. ได้รับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนล่าช้า					
11. ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	ระดับของปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน					
12. ขาดการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงแผนการติดตามกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
13. การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกำหนดเวลาตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
14. ขาดการประสานงานในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
15. ขาดการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในการนำแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีไปปฏิบัติ					
16. ขาดการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
17. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
ปัจจัยด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล					
18. ขาดการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผน					
19. ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
20. การกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีไม่เป็นระบบและสม่ำเสมอ					
21. ข้อมูลจากการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานไม่เพียงพอ					
22. ขาดการรายงานผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
23. การรายงานผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีล่าช้า					

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปใช้	ระดับของปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
24. ขาดการนำผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีมาใช้พิจารณาแก้ปัญหาและปรับแผน					
25. ขาดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
ปัจจัยอื่น ๆ (โปรดระบุและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของปัญหาด้วย)					
1.					
2.					
3.					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**** ขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม ****

ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ - ชื่อสกุล	กัญเกียรติ นวะมะวัฒน์
วัน เดือน ปี เกิด	28 พฤษภาคม 2519
ที่อยู่ปัจจุบัน	60/193 หมู่ 6 หมู่บ้านพฤษ์ชลดา 2 รังสิต ถ.ไฮวประชาราษฎร์ ต.ลาดสวาย อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี 12150
ที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานแผนงานและโครงการ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2545	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0-2244-2129 มือถือ : 081- 615-0600