



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี  
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

นางสาวนุทยา ลิขิตหัตถศิลป์

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 5

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 8  
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9  
ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

รัฐสภา

พ.ศ. 2553



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี  
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

นางสาวนุทยา ลิขิตหัตถศิลป์

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 5

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 8

ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9

ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

รัฐสภา



LIRT

พ.ศ. 2553

Collaborative Institutional Repository of Thailand

## คำนำ

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 5 สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 8 ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9 ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ รัฐสภา

รายงานการศึกษาลงฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมความรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความรู้และคำแนะนำที่ได้จากอาจารย์ที่ปรึกษาประจำหลักสูตรฯ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ทราบเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนนำผลจากการศึกษาในครั้งนี้ไปศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคตต่อไป

นุทยา ลิขิตหัตถศิลป์

กันยายน 2553

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการศึกษา คณะอาจารย์ที่ปรึกษา และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลายที่ได้ให้ความรู้และข้อมูลอันเป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์บุญเจิด โสภณ นายกสมาคมนักวิจัย อาจารย์อุดม มุ่งเกษม ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน อาจารย์อภิมุข สุขประสิทธิ์ กรรมการร่างกฎหมายประจำ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา อาจารย์บุญกุล สัจฉิตเสรี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และแนวทางเพื่อให้เอกสารวิชาการฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณบุคคลทุกท่านที่คงไม่สามารถกล่าวรายนามได้ทั้งหมดในที่นี้ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน จนทำให้เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นุศยา ลิขิตหัตถศิลป์

กันยายน 2553



## บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหาและอุปสรรครวมทั้งแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้เอกสาร วารสาร ตำราทางวิชาการ งานวิจัย และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและโครงการ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผลการศึกษา พบว่า 1) การกำหนดโครงการส่วนหนึ่งไม่ได้มีกรอบอ้างอิงมาจากแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากบุคลากรขาดความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึก ขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีภาระงานประจำจำนวนมากนั้น สามารถพัฒนาความรู้ให้บุคลากรเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเขียนโครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คำนึงวัดความสำเร็จแบบสมดุล และกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนในการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร 2) โครงการบางส่วนไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เนื่องจากขาดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ มีทัศนคติว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ เนื่องจากมีปัจจัยทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการและการบริหารโครงการสามารถให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการและการบริหารโครงการ ปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผน 3) ขาดระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เข้มแข็ง สามารถประชุมผู้บริหารเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน ประชาสัมพันธ์รายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโครงการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี



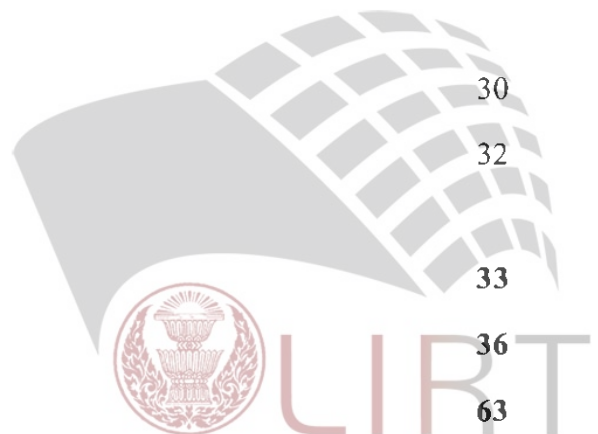
## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญแผนภาพ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.5 วิธีการศึกษา	3
1.6 นิยามศัพท์	4
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	5
2.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ	7
2.3 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	8
2.4 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	8
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	9
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	12
2.7 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</b>	
<b>แผนปฏิบัติราชการประจำปีและสรุปผลการดำเนินงาน</b>	
<b>ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี</b>	
3.1 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	17
3.2 แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551-2553 ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา	18
3.3 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	20
3.4 สภาพปัญหาและสาเหตุ	21
<b>บทที่ 4 ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขการจัดทำแผนปฏิบัติ</b>	
<b>ราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</b>	
4.1 การกำหนดโครงการส่วนหนึ่งไม่ได้มีกรอบอ้างอิงมาจาก แผนยุทธศาสตร์	24
4.2 โครงการบางส่วนไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ	26
4.3 ระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานไม่เข้มแข็ง	28
<b>บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 สรุปผลการศึกษา	30
5.2 ข้อเสนอแนะ	32
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>33</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>36</b>
<b>ประวัติผู้ศึกษา</b>	<b>63</b>



## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้าน การพัฒนาองค์กร	7
แผนภาพที่ 2 โครงสร้างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่	14
แผนภาพที่ 3 สภาพปัญหาและสาเหตุ	23

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี พ.ศ. 2551-2553	22

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องกำประกันว่าเป้าหมายการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ความเป็นไปได้อาจมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน ซึ่งแผนปฏิบัติการคือผลของการแปลงความคิดในการจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่ผ่านกระบวนการในการถกเถียงกันแล้วว่ามีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้ววลาองค์กรกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักจะมีการจัดทำแผนงาน/โครงการขึ้นมารองรับ และแผนงานเหล่านี้ก็จะไปเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องมือการบริหารงานขององค์กรในการกำกับกำกับการใช้งบประมาณช่วยให้เกิดการใช้จ่ายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านกำลังคน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอนชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้มีการนำกระบวนการวางแผนมาใช้ในองค์กร โดยได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2555) ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาใช้เป็นกรอบทิศทางพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในระยะ 5 ปี ข้างหน้า (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 - 30 กันยายน 2555) ให้มีความชัดเจนและเอื้อต่อการสนับสนุนงานของสมาชิกวุฒิสภา บุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภา ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (พ.ศ. 2551-2555) เป็นแผนที่ผู้บริหารและผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ร่วมกันจัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหาร และข้าราชการใช้เป็นกรอบทิศทางกำเนินงานของวุฒิสภา ใช้ในการจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และใช้แปลงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2555) เป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งแผนปฏิบัติราชการจะเป็นเอกสารที่

ระบุข้อกำหนดหรือรายละเอียดของแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะต้องมีการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่จะเข้าสู่ระยะใหม่ที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการปรับเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์กร หากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ดี แต่ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะไม่สามารถไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

นอกจากนี้ที่ผ่านมามูลนิธิส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำและการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี การกำหนดโครงการส่วนใหญ่ไม่ได้มีกรอบอ้างอิงมาจากวิสัยทัศน์เป้าหมาย ผลการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) ไม่ได้วิเคราะห์ว่ากลยุทธ์ต่างๆ จำเป็นจะต้องมีโครงการอะไรรองรับบ้าง และมีได้มีการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ทางเลือก หรือวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่จะดำเนินโครงการให้สำเร็จ และมองว่าในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัจจัยทางการเมืองที่เข้ามามีบทบาทแทรกแซงการปฏิบัติงานในองค์กร ในปีที่ผ่านมา มีหลายโครงการที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการประมาณร้อยละ 40-60 ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผลการศึกษาครั้งนี้จะได้ข้อมูลแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 2) ผลการศึกษาได้ข้อค้นพบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 3) ได้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้ดีขึ้น

### 1.4 ขอบเขตของการศึกษา

- 1) การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเน้นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 2) ศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 3) ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 4) ระยะเวลา 3 เดือนครึ่ง ตั้งแต่ เดือนมิถุนายน – 15 กันยายน 2553

### 1.5 วิธีการศึกษา

1) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาแบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative) โดยใช้เอกสาร (documentary research) ในการประกอบการศึกษาได้แก่ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555) แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551, 2552 และ 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551, 2552 และ 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเอกสารของทางราชการ วารสารและตำราทางวิชาการ งานวิจัย และเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและโครงการ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

## 1.6 นิยามศัพท์

**การเพิ่มประสิทธิภาพ** หมายถึง ความสามารถในการจัดทำโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี และมีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม

**แผนปฏิบัติการประจำปี** หมายถึง แผนที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยจะเป็นแผนที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา” ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
- 2.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.3 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.4 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- 2.7 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” นั้นเป็นศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งในวงการบริหารธุรกิจและบริหารรัฐกิจ ซึ่งเป้าหมายของการบริหารงานอาจแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจำเป็นต้องกล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับคำว่าประสิทธิภาพ (efficiency) ตามทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาการกำหนดความหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ (สุชาติ โนนสืบเกา 2542,20)

ดังนั้นประสิทธิภาพตามแนวคิดจึงเท่ากับ ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐก็บวกกับความพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งอาจเขียนสูตรได้ ดังนี้

$$E=(O+I)+S$$

E = efficiency	ประสิทธิภาพของงาน
O = output	ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา
I = input	ปัจจัยที่นำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป
S = satisfaction	ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

**สมยศ นาวิการ (2540.5)** ได้กล่าวถึง แนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (system) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. ความสามารถ (skill)
6. ค่านิยม (share) ค่านิยมของคนในองค์กร

**สมพงษ์ เกษมสิน (2526,30)** ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ แฮริง อีเมอสัน (Haring Emerson) เกี่ยวกับหลักการทำให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องกล่าวขวัญมาก โดยมีหลัก 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำถูกต้องสมบูรณ์
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ รวดเร็ว มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

**ภรณ์ กীরติบุตร (2529,110-111)** ได้กล่าวถึง แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการแสดงถึงอัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (cost/benefit ratio) ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยคำนึงถึงความจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยตัวป้อน (input) ต่าง ๆ อาทิ เช่น วัตถุดิบ เงิน คน เท่าไรจึงจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย หรือระดับผลผลิต (output) ที่ต้องการ ได้

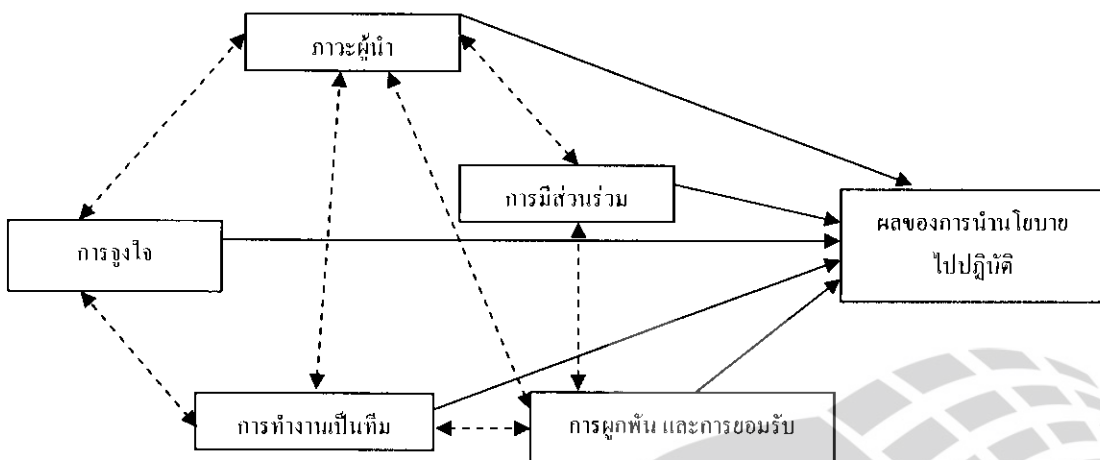
ทั้งนี้การชี้วัดประสิทธิภาพด้วยการวัดเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัย ซึ่งเป็นตัวป้อนที่ใช้ในการผลิตกับผลผลิตที่ได้รับ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ โดยสามารถประหยัดทรัพยากรขององค์กรได้

## 2.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ วรเดช จันทรศร (2527 : 535-554) ได้ทำการรวบรวมและประมวลตัวแบบ (models) ต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จขององค์กรได้ 6 ตัวแบบ ในที่นี้ขอนำเสนอตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นตัวแบบที่เหมาะสมแก่การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้

ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (organization development model) ตัวแบบดังกล่าวนี้เน้นที่พฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันยอมรับร่วมกัน โดยมองว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการพัฒนาองค์กร

ที่มา : วรเดช จันทรศร. ม.ป.ป. เอกสารประกอบการบรรยาย รหัส.785 นโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, หน้า287

## 2.3 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) หรือ Managing for results Result - oriented Management Performance Management หรือ Performance-based Management เป็นความพยายามในการบูรณาการหรือเชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการงบประมาณและระบบการวัดผลงานเข้าด้วยกันอย่างครบวงจร เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต้องการทำให้ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (key performance indicator) และเกณฑ์มาตรฐานไว้ล่วงหน้า (ex ante specification) รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (performance - related information) ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน อันจะก่อให้เกิดภาวะรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 69-70)

## 2.4 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การวางแผนปฏิบัติราชการในปัจจุบันได้รับอิทธิพลบางส่วนมาจากระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting) และ ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (program budgeting) โดยเฉพาะในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของเงิน ไม่ว่าจะเป็นการวัดเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย (cost per unit of output) หรือต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) และการวัดเปรียบเทียบต้นทุน-ผลตอบแทน (cost-benefit) หรือต้นทุน-ประสิทธิผล (cost-effectiveness)

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์ด้านต่าง ๆ โดยเน้นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงการวางแผน (กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ลำดับความสำคัญก่อน - หลัง) และกิจกรรมต่างๆ ในรูปของโครงสร้างแผนงาน (program structure) อันประกอบด้วยแผนงานหลัก แผนงานรอง และหน่วยกิจกรรม โดยมีการวิเคราะห์ทางเลือกและความเป็นไปได้ทางการเงิน ทางเทคนิค ทางการบริหารจัดการ และอื่น ๆ ของแต่ละทางเลือกก่อนการอนุมัติจัดสรรงบประมาณ รวมถึง การติดตามประเมินผลภายหลังที่ได้มีการอนุมัติจัดสรรงบประมาณไปแล้ว



LIRP

ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อกระบวนการและผลผลิต โดยเฉพาะการวัดปริมาณงานหรือภาระงาน (work loads) หรืองานที่ทำ (work performed) และการวัดผลการดำเนินงาน (output measure) หรืองานที่สำเร็จผล (work accomplished) โดยให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายตามฐานกิจกรรม (activity-based costing) หรือการคิดคำนวณต้นทุนผลผลิต (output costing) ในลักษณะของต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (unit cost) อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การดำเนินงานและ/หรือการพิจารณาเปรียบเทียบในการตัดสินใจเลือกผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการที่เข้ามาแข่งขันกัน

อย่างไรก็ดี ระบบงบประมาณทั้งสองลักษณะต่างมีความสำคัญและมีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไปดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในทางปฏิบัติจึงได้มีความพยายามในการผสมผสานระบบงบประมาณทั้งสองแบบเข้าด้วยกันและเชื่อมโยงให้เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ แต่อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป อาทิเช่น Performance-based Program Budgeting (PB2) Results-based budgeting (RBB) Performance-based budgeting (PBB) Strategic Planning and Performance Budgeting System (SPPB) และ Outcome-based budgeting เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 82-83)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหาร ได้อธิบายเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ ลูพจน์ ทรายแก้ว (2545 : 57-60) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยกระบวนการน้อย 4 ส่วน ได้แก่

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plan)

แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะเป็นแผนที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจ (สำนัก/กอง) และระดับฝ่ายปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย กระบวนการกำหนดรายละเอียดของกลุ่มกิจกรรม งาน โครงการ พร้อมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องการสำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน อนึ่ง โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดแผนปฏิบัติงาน มักจะดำเนินการในลักษณะของแผนรายปี โดยหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะต้องระบุให้เห็นถึงสัมพันธภาพของผลงานที่จะสร้างให้เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (output)

และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักจะดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework project planning) อันได้แก่ การชี้ให้เห็นถึงสัมพันธภาพของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ แผนงาน และแผน กับทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/โครงการ

สำหรับรูปแบบในการจัดทำรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ควรมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญดังรายการและตัวอย่างดังต่อไปนี้

- ก. ชื่อแผนงาน ซึ่งอาจได้แก่ชื่อของประเด็นกลยุทธ์แต่ละประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- ข. วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ของแผนงาน ซึ่งเขียนในรูปของตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) หรือเป็นมาตรการที่สามารถใช้ในการตรวจวัด ติดตามความสำเร็จ ความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนได้
  - ค. ชื่อโครงการ งาน และกลุ่มหรือกิจกรรมหลักที่จะดำเนินการของแผนงานนั้น ๆ
  - ง. เป้าหมายของงาน โครงการที่เขียนในรูปของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน โครงการ กิจกรรมนั้น ๆ ที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นแนวทางการติดตาม ประเมินผลงานได้
  - จ. แผนการดำเนินงานในรูปของเงื่อนไขเวลาที่จะดำเนินการ
  - ฉ. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ
  - ช. งบประมาณและปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ อาทิ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ
  - ซ. สำหรับช่องทางเหตุมีไว้สำหรับระบุสมมติฐานเบื้องต้นหรือเงื่อนไขหรือข้อตกลงบางประการที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมงาน โครงการ

## 2) การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยแผนปฏิบัติการที่โดยทั่วไปแล้วมักมีการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

ก. กลุ่มของแผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งาน ตามกลยุทธ์หรือตามลักษณะธุรกิจของหน่วยงาน/องค์การ ที่อาจจำแนกออกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า หรือหน่วยธุรกิจภายในองค์การ ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการได้พร้อมกันมากกว่า 1 แผนงานในคราวเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์การ

ข. แผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งานเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร อันได้แก่ การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์การ หรือการพัฒนาองค์การและการจัดการ (management development) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้้องค์การมีความพร้อมที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง อันเป็นมาตรการเชิงสนับสนุน ส่งเสริมให้การดำเนินการตามแนวกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจหลัก ๆ ขององค์การเกิดประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักประการหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมักเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการพัฒนาขีดสมรรถนะการทำงานขององค์กร ซึ่งมักจะเป็นประเด็นปัญหาหลักขององค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ที่ประสบอยู่ให้ลดน้อยลง หนึ่งมาตรการสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในเชิงการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องดำเนินการ ได้แก่

- 1) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (restructuring)
- 2) การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (process reengineering)
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development)
- 4) การจัดการระบบสารสนเทศ (management information system)
- 5) การบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต (quality management for productivity

improvement)

### 3) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ จะหมายถึงความถี่ การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละรอบเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายสามเดือน ฯลฯ ของกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ ตามองค์ประกอบเชิงพหุของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีแนวทางการดำเนินการในลักษณะของการออกแบบระบบการรายงานข้อมูลจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ หรือออกแบบระบบการประมวลผลข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง ที่มีการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงาน ตามรายการของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับแผนงานและระดับงาน/โครงการ

### 4) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ภายใต้อกรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละรอบเวลาได้แล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลควรจะต้องทำการสรุปผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งนำเสนอให้ผู้บริหาร หรือต่อที่ประชุมของคณะผู้บริหารให้ได้รับทราบถึงความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และร่วมกันปรึกษาหารือถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขร่วมกัน รวมทั้งควรจะต้องส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยกระตุ้นและช่วยเหลือให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละระดับ/ฝ่าย ดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดผลดีในภาพรวมต่อองค์กร

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 140-146) ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการโดยสรุป ดังนี้  
ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้

1. แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนงาน (Program) อะไร และแผนงานดังกล่าวอยู่ภายใต้จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ด้านใด จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านใด สัมพันธ์กับพันธกิจ (Mission) อย่างไร และพันธกิจดังกล่าวสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรอย่างไร

2. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ (Purpose) อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็น (Input) มีอะไรบ้าง กิจกรรมที่จะต้องทำ (Activities) มีอะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) ที่คาดหวัง ใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โครงการนี้ จะต้องทำให้เสร็จเมื่อไร ใครคือผู้ติดตามและประเมินผลจะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใคร

3. อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังกล่าว เช่น อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิตหรือผลงาน (KPIs for Outputs) อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs for Outcomes) เป็นต้น

4. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ (Routine Work) หรืองานโครงการ (Project Work)

การจะเข้าใจและตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นได้ถูกต้องครบถ้วน จำเป็นที่ผู้วางแผนโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเทคนิคการบริหารที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยที่สุด ต้องเข้าใจเรื่อง

1. การวางแผนโครงการแบบ (Logical Framework-Log Frame)
2. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management)
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators-KPIs)
4. ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC)

ลักษณะของแผนปฏิบัติการแบบใหม่ แผนปฏิบัติการแบบใหม่ที่ดี ตามนโยบายที่รัฐได้กำหนดไว้คือ จะต้องสามารถสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องได้ กล่าวคือ ต้องมีระบบมีหลักตรรกะแสดงความเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น ทราบว่าอยู่ภายใต้แผนงานใด ภายใต้กลยุทธ์ใด ต้องสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล นอกจากนี้ การทำแผนโครงการควรมีแบบฟอร์มที่เป็นระบบทุกคนที่เกี่ยวข้องกับแผน โครงการดังกล่าวเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น ผู้รับผิดชอบดำเนินงานสามารถใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานได้ ผู้รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลสามารถใช้เป็นคู่มือในการติดตามและประเมินผลได้ ผู้กำกับดูแลสามารถใช้เป็นคู่มือในการตรวจสอบโครงการได้

### ประโยชน์ของแผนปฏิบัติการแบบใหม่สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ทำให้ผู้รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติได้สะดวกและมีระบบมากขึ้น
2. ทำให้ผู้ติดตามและประเมินผลสามารถติดตามและประเมินผลงานหรือประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ทำให้ผู้กำกับดูแลโครงการเข้าใจและตรวจสอบโครงการได้ง่ายขึ้น
4. การวัดผลความสำเร็จมีความชัดเจน เพราะมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้จริง
5. ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องประหยัดเวลาและงบประมาณ เนื่องจากแผนปฏิบัติการแบบใหม่มีแบบฟอร์มที่ชัดเจนจึงทำให้ง่ายต่อการจัดทำและเสียเวลาจัดทำน้อยกว่าแผนปฏิบัติการที่ไม่มีแบบฟอร์ม
6. การกำหนดงานหรือโครงการตามแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ผู้กำหนดงานหรือโครงการต้องคำนึงถึงความสำเร็จในเชิงสมดุล กล่าวคือต้องคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน จึงทำให้แผนโครงการแบบใหม่สามารถตอบสนองความต้องการแก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทุกฝ่าย

### องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการแบบใหม่สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ชื่อแผนงาน (Program Title) ที่เกี่ยวข้อง
2. วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) ที่เกี่ยวข้อง
3. ชื่อโครงการ (Project Title)
4. ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Project Responsible Person or Office)
5. ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่ตรวจสอบและประเมินผล (Auditor or Auditing Office)
6. วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose)
7. รายการกิจกรรมที่จะต้องทำ (List of Activities)
8. จำนวนทรัพยากรบุคคลที่ใช้ (Inputs)
9. งบประมาณที่ใช้ (Budget)
10. เวลาที่ใช้ (Time Schedule)
11. ผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) และตัวชี้วัด (KPIs)
12. ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัด (KPIs)
13. ผลสัมฤทธิ์ (Results) และตัวชี้วัด (KPIs)
14. เงื่อนไขความสำเร็จ (CSFs)

### แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีวิธีการจัดทำสรุปได้ดังนี้ คือ

1. จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนโครงการ

2. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายสรุปเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการแบบใหม่ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจวางแผนปฏิบัติการแบบใหม่อย่างถูกต้อง เช่น

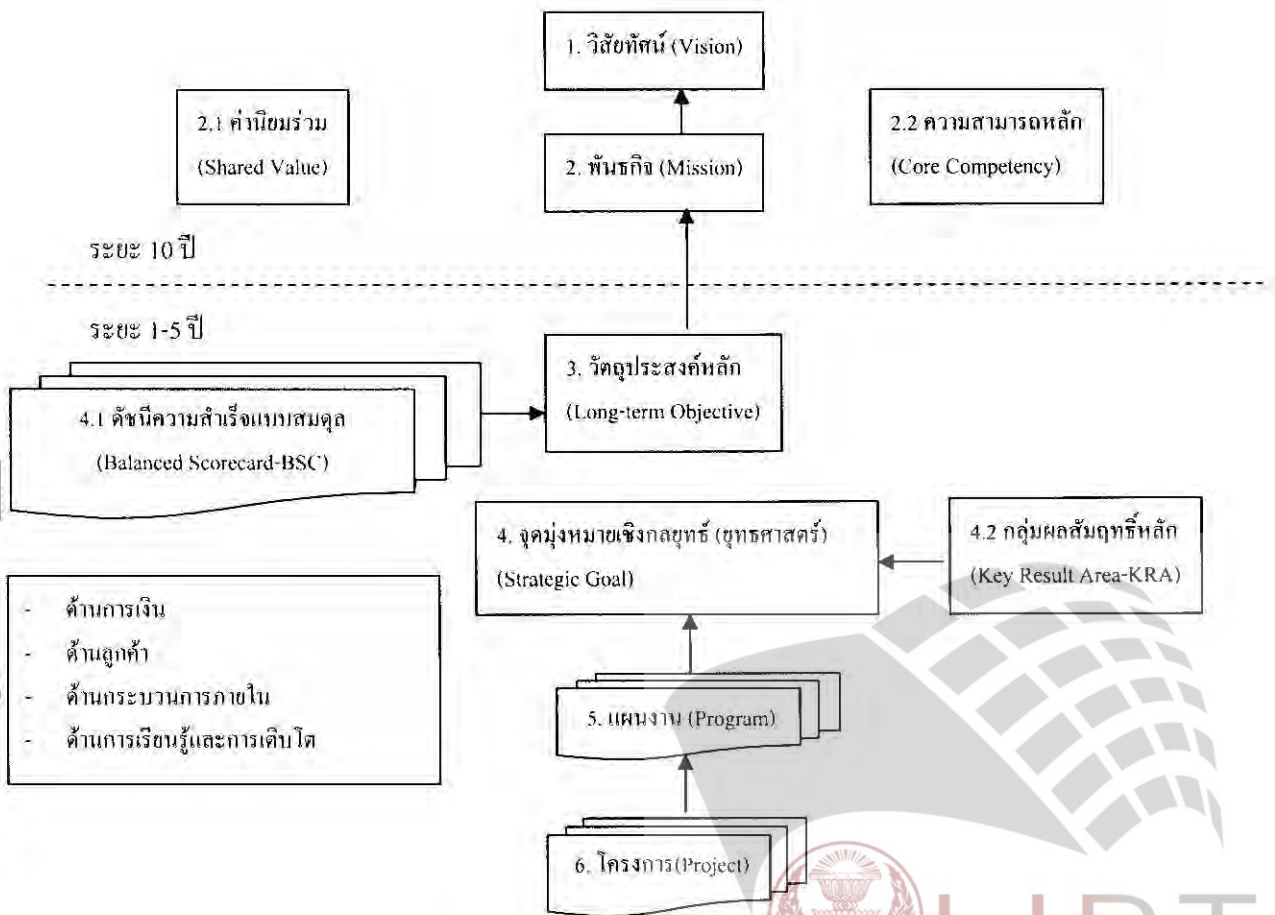
- 2.1 การวางแผน โครงการแบบ Log Frame (Logical Framework)
- 2.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management)
- 2.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators-KPIs)
- 2.4 การกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล (The Balanced Scorecard-BSC)

3. จัด Workshop ระดมสมองเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกันด้วยการกรอกข้อความลงในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ให้

4. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญคอยกำกับดูแล แก้ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ  
**ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการแบบใหม่ (New Action Planning)**

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ก่อนเริ่มลงมือจัดทำแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ผู้จัดทำควรทราบโครงสร้างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในภาพรวมก่อน ดังภาพต่อไปนี้

**โครงสร้างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่**



**แผนภาพที่ 2** โครงสร้างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่

การเข้าใจลำดับขั้นตอนตั้งแต่ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ลงมาจนถึงขั้นการกำหนดแผนงาน (Program) และโครงการ (Project) เป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ผู้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เข้าใจความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันทั้งระบบ

## 2.7 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**ฉัตรทอง ทิพยกะลิน (2547)** ทำการศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับการสนับสนุนภารกิจตามบทบาท อำนาจหน้าที่ของวุฒิสมาชิกตามรัฐธรรมนูญ โดยทำการศึกษาเป็นภาพรวมของสำนักงานฯ กับความคิดเห็นของสมาชิกวุฒิสภากลุ่มตัวอย่าง และข้าราชการกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผลการศึกษา พบว่าข้าราชการกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหากจะนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในสำนักงานฯ อย่างเร่งด่วน ปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน บทบาทภารกิจของแต่ละสำนักยังขาดความชัดเจน และปัญหาการขาดจิตสำนึกในการให้บริการและการประสานงานอย่างจริงจัง

**ศูนย์บริการวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)** ทำการศึกษารายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 – 2552 โดยทำการศึกษา ทบทวน เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดความชัดเจน การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักและสมรรถนะความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และสภาวะแวดล้อมในการทำงานภาวะผู้นำ รูปแบบบริหาร ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2548 – 2552) เน้นเฉพาะกลุ่มผู้บริหารของสำนักงานฯ โดยแผนพัฒนาประกอบด้วยหัวข้อ หลักสูตร ระยะเวลา วัตถุประสงค์ และรูปแบบกิจกรรม การเรียนรู้และวิธีการติดตามประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมการรับรู้บรรยากาศการทำงานทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ก่อนข้างสูง เมื่อนำรายชื่อนำมาจัดลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงสุดได้แก่ ความพอใจเมื่อทำงานที่ยากได้สำเร็จ รองลงมา การรับรู้คุณค่าและความสำเร็จของงานที่ทำ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ งานนี้ปลอดการแทรกแซงทางการเมือง รองลงมางานปลอดอิทธิพลและแรงกดดัน และผลการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ โดยมีข้อคำถามที่แน่นอน และแจ้งข้อมูลให้ทราบล่วงหน้าทุกราย

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลลำดับที่ 3 : ทักษะต่อบรรยากาศการทำงานและความสามารถผู้ปฏิบัติงาน ภารกิจงานประจำมีมาก ทำให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาหรือไม่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม / พัฒนาตนในด้านวิชาการ ยังขาดความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งการมอบหมายงานสำหรับบางคน บางตำแหน่งยังไม่เหมาะสมกับความสามารถและยังไม่สามารถปลดออกการอิงประโยชน์จากการเมือง

**สุรพงษ์ มาตะวิสุทธิ** (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ได้ศึกษา กรอบแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2555) ผู้การปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และไม่ค่อยให้ความสำคัญกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ มองว่าในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัจจัยทางการเมืองที่เข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานในองค์กร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานธุรการของวุฒิสภา งานส่วนใหญ่ในองค์กรจึงมีลักษณะเป็นงานประจำมากกว่างานในเชิงวิเคราะห์สร้างสรรค์ทำให้บุคลากรถูกปลูกฝังให้สนใจในรายละเอียด ปฏิบัติราชการโดยยึดกฎระเบียบ



### บทที่ 3

## แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แผนปฏิบัติราชการประจำปี และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555) มีการนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในสำนักงานฯ และได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีขึ้น ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าว เพื่อเป็นการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติรวมทั้งใช้เป็นทิศทางดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยจะได้นำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

### 3.1 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555) ซึ่งกำหนดทิศทางของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพ ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติของชาติ

#### พันธกิจ (Mission)

- 1) ให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติ เพื่อประโยชน์สาธารณะของชาติ
- 2) เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่การดำเนินงานด้านนิติบัญญัติแก่

สาธารณชน

#### ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านงานประชุม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นมืออาชีพในการสนับสนุนด้านวิชาการ องค์ความรู้

ข้อมูลและระบบสารสนเทศ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบปฏิบัติงาน การบริการในระดับมาตรฐานสากล และมีความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้ความรู้ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์กรนิติบัญญัติแห่งชาติ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร “FAST TEAM”

### 3.2 แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และแผนปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อใช้แปลงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555) ไปสู่การปฏิบัติ และใช้ในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งใช้เป็นกรอบทิศทางกำเนินงานของบุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้

3.2.1 ศึกษา วิเคราะห์นโยบาย แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทิศทางการพัฒนาองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

3.2.2 ศึกษาโครงการที่ต้องดำเนินการในปีงบประมาณในแต่ละปี ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และกำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

3.2.3 รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและรายละเอียดโครงการ

3.2.4 ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดรูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและรายละเอียดโครงการ

3.2.5 จัดทำแบบฟอร์มรายละเอียดโครงการพร้อมตัวอย่าง และคำอธิบายประกอบการจัดทำรายละเอียดโครงการ

3.2.6หารือกับสำนักการคลังและงบประมาณ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการ

3.2.7 จัดทำปฏิทินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อกำกับกับการปฏิบัติงาน

3.2.8 จัดประชุมชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเชิญผู้บริหารและผู้อำนวยการกลุ่มงานเข้าร่วมประชุม

3.2.9 ประสานงานให้คำปรึกษาแนะนำ สำนักต่าง ๆ ในการจัดทำรายละเอียดโครงการ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดโครงการให้ถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ฯ

3.2.10 รวบรวมรายละเอียดโครงการจากสำนักต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการประจำปี

3.2.11 นำแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการเสนอคณะกรรมการพิจารณาโครงการ/กิจกรรม เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

3.2.12 แก้ไข/ปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการตามมติที่ประชุม (ถ้ามี)

3.2.13 นำแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการเสนอเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อพิจารณา

3.2.14 นำแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการให้สำนักการคลังและงบประมาณ ใช้เป็นเอกสารประกอบคำขอของงบประมาณ

3.2.15 ร่วมกับสำนักการคลังและงบประมาณนำเสนอแผนปฏิบัติราชการ รายละเอียดโครงการและเอกสารประกอบคำขอของงบประมาณต่อที่ประชุมผู้บริหาร

3.2.16 แก้ไข/ปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการตามมติที่ประชุม (ถ้ามี)

3.2.17 นำแผนปฏิบัติราชการและรายละเอียดโครงการให้สำนักการคลังและงบประมาณ ใช้เป็นเอกสารประกอบคำขอของงบประมาณและนำส่งสำนักงบประมาณ

3.2.18 เมื่อร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ผ่านการพิจารณาจากรัฐสภาแล้ว กลุ่มงานแผนงานและโครงการประสานงานกับสำนักการคลังและงบประมาณเพื่อตรวจสอบโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

3.2.19 ประสานงานกับสำนักต่าง ๆ เพื่อแก้ไขรายละเอียดโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

3.2.20 ปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการประจำปีและรวบรวมรายละเอียดโครงการเพื่อจัดทำเป็นรูปเล่ม

3.2.21 เผยแพร่แผนปฏิบัติราชการประจำปีและรายละเอียดโครงการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาแก่ผู้บริหารและผู้อำนวยการกลุ่มงาน

3.2.22 เผยแพร่แผนปฏิบัติราชการประจำปีและรายละเอียดโครงการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาผ่านระบบ Intranet ของสำนักนโยบายและแผน

### 3.3 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

3.3.1. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 (1 ตุลาคม พ.ศ. 2550 – 30 กันยายน พ.ศ. 2551) ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถสรุปได้ดังนี้

1) โครงการตามแผนปฏิบัติการ งบประมาณที่ได้รับ	จำนวน 78 โครงการ จำนวน 130,845,873 บาท
2) โครงการที่ได้ดำเนินการแล้ว มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น	จำนวน 52 โครงการ (66.66) จำนวน 54,858,193.46 บาท (41.93)
3) โครงการนอกแผนปฏิบัติการ มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น	จำนวน 5 โครงการ จำนวน 4,237,364.50 บาท
รวมโครงการทั้งสิ้น มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น	จำนวน 83 โครงการ จำนวน 59,095,557.96 บาท

(สำหรับในปีงบประมาณ 2550 มีโครงการจำนวน 48 โครงการ ดำเนินการแล้วเสร็จ 33 โครงการ หรือร้อยละ 68.75 งบประมาณรวม 78,628,080.00 บาท มีการเบิกจ่ายงบประมาณ จำนวนทั้งสิ้น 40,338,583.26 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.30 และโครงการนอกแผนปฏิบัติการ จำนวน 15 โครงการ และมีการเบิกจ่ายงบประมาณ จำนวนทั้งสิ้น 8,230,192.00 บาท รวมโครงการตามแผนและนอกแผนปฏิบัติการทั้งสิ้น 63 โครงการ เบิกจ่ายงบประมาณรวม 48,568,775.26 บาท)

3.3.2. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2552 (1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 - 30 กันยายน พ.ศ. 2552) ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถสรุปได้ดังนี้

1) โครงการตามแผนปฏิบัติการ งบประมาณที่ได้รับ	จำนวน 37 โครงการ จำนวน 148,463,500.00 บาท
2) โครงการที่ได้ดำเนินการแล้ว มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น	จำนวน 22 โครงการ (59.46 %) จำนวน 86,602,535.10 บาท (58.33 %)
3) โครงการนอกแผนปฏิบัติการ มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น	จำนวน 11 โครงการ จำนวน 250,310.05 บาท
รวมโครงการทั้งสิ้น มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น	จำนวน 48 โครงการ จำนวน 86,852,845.15 บาท

(สำหรับในปีงบประมาณ 2552 มีโครงการจำนวน 37 โครงการ ดำเนินการแล้วเสร็จ 22 โครงการ หรือร้อยละ 59.46 งบประมาณรวม 148,463,500 บาท มีการเบิกจ่ายงบประมาณ จำนวนทั้งสิ้น 86,602,535.10 บาท คิดเป็นร้อยละ 58.33 และโครงการนอกแผนปฏิบัติราชการ จำนวน 11 โครงการ โดยมีการเบิกจ่ายงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 250,310.05 บาท รวมโครงการตามแผนและนอกแผนปฏิบัติราชการทั้งสิ้น 48 โครงการ เบิกจ่ายงบประมาณรวม 86,852,845.15 บาท

3.3.3. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2553 (1 ตุลาคม 2552 - 30 กันยายน 2553) ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถสรุปได้ดังนี้

1) โครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวน 20 โครงการ
งบประมาณดำเนินการ	จำนวน 41,286,900.00 บาท
โครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จ	จำนวน 16 โครงการ (80%)
2) โครงการที่เป็นงานประจำ	จำนวน 10 โครงการ
งบประมาณดำเนินการ	จำนวน 29,963,700.00 บาท
งานประจำที่ดำเนินการแล้วเสร็จ	จำนวน 5 โครงการ(50%)
มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น (1+2)	จำนวน 38,271,303.95 บาท
3) โครงการนอกแผน	จำนวน 8 โครงการ
มีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น	จำนวน 6,668,326.00 บาท

### 3.4 สภาพปัญหาและสาเหตุ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2555) และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พบสภาพปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

3.4.1 การกำหนดโครงการส่วนหนึ่งไม่ได้มีกรอบอ้างอิงมาจากแผนยุทธศาสตร์ ก็คือคิดว่าตนเองจะทำอะไรมากกว่าคิดว่า องค์กรมีเป้าหมายอะไรที่ตนเองจะต้องสนับสนุน เช่น โครงการจัดทำคู่มือแนะนำการใช้บริการของกลุ่มงานห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์

3.4.2 โครงการบางส่วนไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

ปี พ.ศ.	จำนวนโครงการ/ งานประจำ	ดำเนินการแล้วเสร็จ	ร้อยละของโครงการที่ดำเนินการเสร็จ	ดำเนินการไม่สำเร็จตามแผน	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ
2551	78	52	66.66	26	41.93
2552	37	22	59.41	15	58.33
2553	โครงการ 20 งานประจำ 10	โครงการ 16 งานประจำ 5	โครงการ 80 งานประจำ 50	โครงการ 4 งานประจำ 5	53.71

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551-2553

ในปี พ.ศ. 2553 มีการแยกงานประจำออกจากโครงการ คือ มีงานประจำ 10 งาน และมีโครงการ 20 โครงการ โดยมีแนวคิดที่ว่าโครงการที่ดำเนินการมาระยะหนึ่งและไม่มีการพัฒนาต่อให้ผลึกเข้าสู่งานประจำ แต่งานประจำดังกล่าวยังต้องเขียนรายละเอียดของงานลงในแบบฟอร์มของโครงการ เพื่อใช้ในการเสนอของบประมาณ รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานเหมือนโครงการทุกประการ

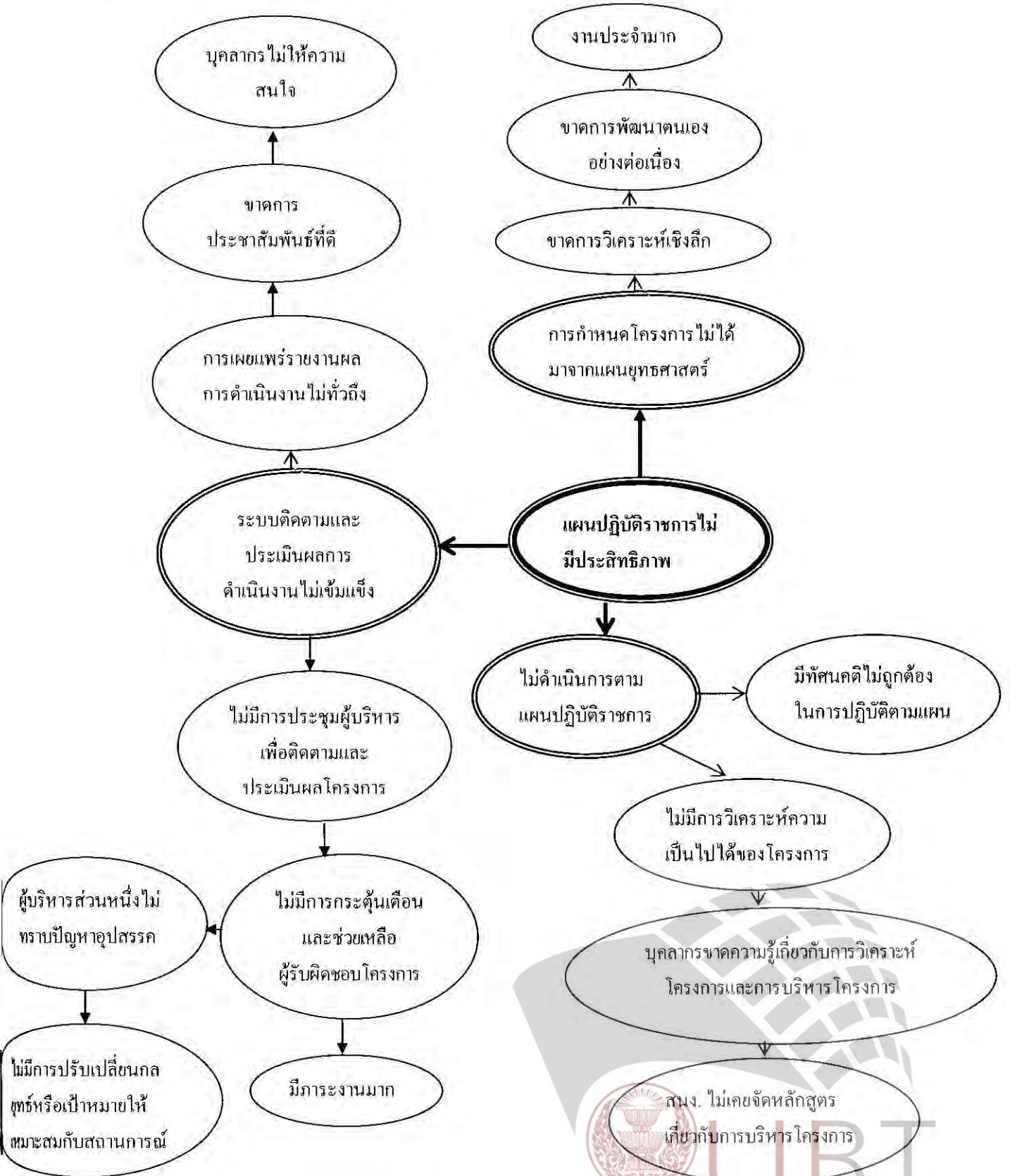
จากผลการดำเนินงานตามตารางที่ 1 พบว่า มีการดำเนินโครงการแล้วเสร็จใน พ.ศ. 2551 – 2552 ไม่เกินร้อยละ 66.66 และมีการเบิกจ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการไม่เกินร้อยละ 58.33 แม้ในปี พ.ศ. 2553 จะมีการดำเนินโครงการแล้วเสร็จถึงร้อยละ 80 แต่ยังมีงานประจำจำนวนหนึ่งที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามแผนถึงร้อยละ 50 และมีการเบิกจ่ายงบประมาณเพียงร้อยละ 53.71 สาเหตุเกิดจากโครงการบางส่วนไม่มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่เคยจัดหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

#### 3.4.3 ระบบการติดตามผลการดำเนินงานไม่เข้มแข็ง

ปัจจุบันกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผนมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีเป็นรายไตรมาส เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารมิได้พิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคดังกล่าว ประกอบกับผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ไม่ทราบว่ามีการจัดทำรายงานและเผยแพร่ผ่านช่องทาง Intranet

โดยปัญหาและสาเหตุของการขาดประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะได้กล่าวรายละเอียดสภาพปัญหาและสาเหตุในบทที่ 4 ต่อไป โดยมีแผนภาพที่ 3 แสดงสภาพปัญหาและสาเหตุ ดังนี้

แผนภาพที่ 3 สภาพปัญหาและสาเหตุ



## บทที่ 4

### ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา การเปรียบเทียบแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งได้นำเสนอรายละเอียดแล้วในบทที่ 3 สำหรับในบทที่ 4 ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้

#### ปัญหา

4.1 การกำหนดโครงการส่วนหนึ่งไม่ได้มีกรอบอ้างอิงมาจากแผนยุทธศาสตร์ คือ บุคลากรจำนวนหนึ่งจะคิดว่าตนเองต้องการทำอะไร โดยไม่ได้คำนึงว่าองค์กรมีเป้าหมายอะไรที่บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมมือกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการอะไร มีตัวชี้วัดผลงานที่จะต้องใช้วัดผลร่วมกัน เช่น โครงการจัดทำคู่มือแนะนำการใช้บริการของกลุ่มงานห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์

#### สาเหตุ

##### ขาดการวิเคราะห์เชิงลึก

นับตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบันสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการจัดโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนให้กับผู้บริหารและผู้อำนวยการกลุ่มงาน และฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับข้าราชการที่รับการบรรจุใหม่ในปี พ.ศ. 2548 จำนวน 2 ครั้ง แต่เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวมีภารกิจงานประจำจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตามที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กำหนด ทำให้ขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรส่วนใหญ่จึงขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ

การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ การบริหารโครงการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การเขียนโครงการและการจัดการภาครัฐแนวใหม่ รวมทั้งโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ขาดการวิเคราะห์เชิงลึกทำให้เมื่อมีการกำหนดโครงการของหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่วนใหญ่จึงมิได้มีการอ้างอิงมาจากวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ผลการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) บุคลากรจำนวนมากจะคิดว่าตนเองต้องการทำอะไร โดยมีได้ค้ำประกันว่าองค์กรมีเป้าหมายอะไรที่บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมมือกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการอะไร มีตัวชี้วัดผลงานที่จะต้องใช้วัดร่วมกัน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ศูนย์บริการวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548) ทำการศึกษารายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 – 2552 โดยผลการศึกษาเกี่ยวกับทักษะต่อบรรยากาศการทำงานและความสามารถผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานประจำมีมาก ทำให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาหรือไม่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม/พัฒนาตน ในด้านวิชาการยังขาดความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## แนวทางแก้ไข

1. ควรพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารโครงการ โครงสร้างหรือความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การเขียนโครงการ การวิเคราะห์โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสนับสนุนและนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ สักดความรู้ และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก

## ปัญหา

4.2 โครงการบางส่วนไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553 มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

ปี พ.ศ.	จำนวนโครงการ/งานประจำ	ดำเนินการแล้วเสร็จ	ร้อยละของโครงการที่ดำเนินการเสร็จ	ดำเนินการไม่สำเร็จตามแผน	ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ
2551	78	52	66.66	26	41.93
2552	37	22	59.41	15	58.33
2553	โครงการ 20 งานประจำ 10	โครงการ 16 งานประจำ 5	โครงการ 80 งานประจำ 50	โครงการ 4 งานประจำ 5	53.71

จากผลการดำเนินการดังกล่าว พบว่า มีการดำเนินโครงการแล้วเสร็จในแต่ละปีไม่เกินร้อยละ 66.66 และมีการเบิกจ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการไม่เกินร้อยละ 58.33 ซึ่งมีสาเหตุ ดังนี้

## สาเหตุ

### 1. ขาดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ

โครงการที่กำหนดขึ้นมิได้มีการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย หรือวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านการเงิน ด้านการบริหารและด้านเทคนิค ก่อนการกำหนดโครงการไม่มีการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมและคุ้มค่า ประกอบกับโครงการที่จัดทำขึ้นเป็นโครงการขนาดเล็กที่ไม่มีลักษณะของการพัฒนาไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และมีโครงการจำนวนมากทำให้ยากแก่การวิเคราะห์ ส่งผลให้โครงการจำนวนมากไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

### 2. มีทัศนคติไม่ถูกต้องในการปฏิบัติตามแผน

บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความเป็นพลวัตสูงมีปัจจัยเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานมาก จึงมีทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนว่าแผนสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไข เพิ่มเติมได้ตลอดเวลา การจัดทำโครงการเป็นเพียงการเสนอของงบประมาณ และ

ในทางปฏิบัติสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่สามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีปัจจัยทางการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548) ที่ทำการศึกษารายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 – 2552 พบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้บรรยากาศการทำงาน ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การปลอดการแทรกแซงทางการเมือง รองลงมาคือ การปลอดอิทธิพลและแรงกดดัน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรพงษ์ มาสะวิสุทธิ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ที่ศึกษารอบแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2555) ผู้การปฏิบัติ พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กล่าวคือ มองว่าในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัจจัยทางการเมืองที่เข้ามามีบทบาทแทรกแซงการปฏิบัติงานในองค์กร

### 3. บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการและการบริหารโครงการ

เนื่องจากที่ผ่านมาสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไม่เคยจัดโครงการเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการและการบริหารโครงการ มีเพียงการส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนเข้ารับการอบรมการวิเคราะห์โครงการกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 2 คน ในปี พ.ศ. 2548 เท่านั้น

## แนวทางแก้ไข

1. ให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการและการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยในระยะเริ่มแรกเร่งให้ความรู้กับบุคลากรระดับผู้อำนวยการกลุ่มงานขึ้นไป และบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ และขยายไปสู่บุคลากรทุกระดับในโอกาสต่อไป เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผน โดยผู้บริหารชี้แจงและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสม

## ปัญหา

4.3 ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานไม่เข้มแข็ง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สังกัดสำนักนโยบายและแผน ซึ่งทำหน้าที่ในการดำเนินการประสานกำกับ เร่งรัด ติดตามรวบรวม และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นไปตามนโยบายวุฒิสภา แผนแม่บท แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และประเมินผลแผนงานโครงการตลอดจนผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเสนอผู้บริหารประกอบการวินิจฉัยสั่งการ

ปัจจุบันกลุ่มงานติดตามและประเมินผล สำนักนโยบายและแผนมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นรายไตรมาส เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารส่วนหนึ่งยังไม่ทราบถึงปัญหา อุปสรรคดังกล่าว มีสาเหตุดังนี้

## สาเหตุ

1. ไม่มีการประชุมผู้บริหารเพื่อติดตามและประเมินผลโครงการ จึงไม่มีการพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคดังกล่าว และมีได้มีการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการตัดสินใจกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการพัฒนาเชิงรุก ตอบสนองภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มิได้มีการกระตุ้นเตือนและช่วยเหลือให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เนื่องจากมีภาระงานมากส่งผลให้การดำเนินโครงการไม่ประสบผลสำเร็จ

2. การเผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว มีเพียงการเผยแพร่ผ่านระบบ Intranet ของสำนักนโยบายและแผน ซึ่งผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ไม่ทราบว่ามีการจัดทำรายงานและเผยแพร่ผ่านช่องทาง Intranet จึงมิได้ทราบข้อมูลย้อนกลับ ขาดการประชาสัมพันธ์รายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว บุคลากรจึงไม่ให้ความสนใจ คิดว่าการติดตามประเมินผลเป็นการจับผิดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และเมื่อติดตามประเมินผลแล้วจะไม่ส่งผลกระทบอะไรต่อหน่วยงาน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของสุพจน์ ทรายแก้ว (2545:59-60) ที่กล่าวถึงการติดตามประเมินผลดำเนินงานว่า การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเป็นกิจกรรมและเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารที่จะช่วยทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การมีพลวัตไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถผลิตผลงานออกมาตรงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะช่วยทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนแนวกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการพิจารณาปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาการบริหารและองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบัน

## แนวทางแก้ไข

1. ควรมีการประชุมผู้บริหารเป็นระยะหรือแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนว่าโครงการมีการดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีผลผลิต ผลลัพธ์ ถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาดังปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและสนับสนุนให้เกิดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าว รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์รายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้มากขึ้น โดยการเผยแพร่ทาง Intranet บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย และประชาสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ และให้ความสนใจความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ผู้ที่รับผิดชอบโครงการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 – 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยใช้เอกสาร (Documentary Research) ในการประกอบการศึกษา และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและโครงการ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีผลการศึกษาดังนี้

5.1.1 ปัญหาการกำหนดโครงการส่วนหนึ่งไม่ได้มีกรอบอ้างอิงมาจากแผนยุทธศาสตร์ มีสาเหตุดังนี้

ขาดการวิเคราะห์เชิงลึก

นับตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบันสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการจัดโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนให้กับผู้บริหารและผู้อำนวยการกลุ่มงาน และฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ให้กับข้าราชการที่รับการบรรจุใหม่ในปี พ.ศ. 2548 จำนวน 2 ครั้ง แต่เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวมีภารกิจงานประจำจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรส่วนใหญ่จึงขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ขาดการวิเคราะห์เชิงลึกทำให้เมื่อมีการกำหนดโครงการของหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่วนใหญ่จึงมิได้มีกรอบอ้างอิงมาจากวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ผลการวิเคราะห์องค์กร (SWOT)

5.1.2 ปัญหาโครงการบางส่วนไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ มีสาเหตุดังนี้

- 1) ขาดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
- 2) มีทัศนคติไม่ถูกต้องในการปฏิบัติตามแผน
- 3) บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการและการบริหาร โครงการ

5.1.3 ขาดระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เข้มแข็ง

- 1) ไม่มีการประชุมผู้บริหารเพื่อติดตามและประเมินผลโครงการ
- 2) การเผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว มีเพียงการเผยแพร่ผ่านระบบ Intranet

ของสำนักนโยบายและแผน ซึ่งผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ไม่ทราบ

5.1.4 แนวทางแก้ไข

1) ควรพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหาร โครงการ โครงสร้างหรือความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การเขียนโครงการ การวิเคราะห์โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คัดนี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหาร สนับสนุนและนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ สักัดความรู้ และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก

3) เปิดโอกาสให้สำนักต่าง ๆ ภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้เสนอขอของบประมาณ ในส่วนของการดำเนินงานประจำ โดยการแจ้งเวียนแบบฟอร์มเสนอขอของบประมาณในส่วนของการดำเนินงานประจำ และจัดเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ การจัดทำคำขอของบประมาณที่ถูกต้อง รวมทั้งเผยแพร่เอกสาร / คู่มือแนะนำการเสนอขอของบประมาณให้กับสำนักต่าง ๆ เพื่อให้สำนักการคลังและของบประมาณมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการเสนอขอของบประมาณ

4) ปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผน โดยผู้บริหาร ชี้แจงและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสม

5) ควรมีการประชุมผู้บริหารเป็นระยะหรือแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนว่าโครงการมีการดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีผลผลิต ผลลัพธ์ ถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนิน โครงการเพื่อ

กำหนดแนวทางแก้ไขและสนับสนุนให้เกิดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าว รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6) ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์รายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ให้มากขึ้น โดยการเผยแพร่ทาง Intranet บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย และประชาสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบ และให้ความสนใจความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ผู้ที่รับผิดชอบโครงการมีความตื่นตัวในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555) เพื่อให้เกิดกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยผู้บริหาร เกิดการแข่งขันระหว่างยุทธศาสตร์และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมภายในยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีส่วนร่วมรับผิดชอบบริหาร โครงการ และบริหารยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีอำนาจหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหาร โครงการและเร่งรัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ในยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ตลอดจนติดตามความคืบหน้า พิจารณาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือยกเลิกโครงการ สนับสนุนให้เกิดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าว รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ทุกครั้งที่มีการปรับปรุง/ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ที่มีการปรับปรุงแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและชัดเจน เพื่อสร้างความพร้อมและให้เกิดการยอมรับ รวมทั้งตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ



## บรรณานุกรม

- ฉัตรทอง ทิพยกะลิน. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับการสนับสนุนภารกิจตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญ. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2547.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. สำนักงาน ก.พ. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ, 2549.
- นโยบายและแผน, สำนัก. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2550.
- นโยบายและแผน, สำนัก. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2552 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2551.
- นโยบายและแผน, สำนัก. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2552.
- นโยบายและแผน, สำนัก. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551. (ตุลาคม 2550-กันยายน 2551) กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
- นโยบายและแผน, สำนัก. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2552. (ตุลาคม 2551-กันยายน 2552) กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
- นโยบายและแผน, สำนัก. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2553. รอบ 6 เดือน (ไตรมาสที่ 2: 1 ตุลาคม 2552 – 31 มีนาคม 2553) กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
- บริการวิชาการ, ศูนย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. รายงานผลการศึกษา, 2548.
- ภรณ์ กิรีติบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ, 2529.



LIRT

## บรรณานุกรม (ต่อ)

วรงค์ จันทรร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 24,4 (ตุลาคม),2527.

\_\_\_\_\_. นโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ. เอกสารประกอบการบรรยาย ร.ศ. 785. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.

วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ แปซิฟิก, 2546.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555). กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2550.

สุชาติ โนนสืบเกา. ประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2542.

สุพจน์ ทราชแก้ว. การจัดการภาครัฐแนวใหม่. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์เทียนวัฒนา, 2545.

สุรพงษ์ มาสะวิสุทธิ์. กรอบแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555)สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.

**ภาคผนวก**



ตารางเปรียบเทียบโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553

ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านงานประชุม

เป้าประสงค์ เพื่อให้การดำเนินการจัดการประชุมเป็นไปอย่างเรียบร้อย ถูกต้อง ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
1. ส่งเสริมการกำหนดระเบียบวิธีและมาตรฐานการปฏิบัติ (Procedures & Standardization)	1. โครงการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการประชุม คณะกรรมการ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับฯ และ ระเบียบวิธีปฏิบัติ 2. โครงการ สัมมนาเพื่อสร้าง เครือข่ายการ ทำงานร่วมกัน ระหว่างบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานด้าน การประชุมวุฒิสภา กับผู้แทนฝ่าย ประสานงานการเมือง ในหน่วยงานฝ่าย บริหารและองค์กร อิสระ	677,825             490,485				
2. ส่งเสริมการนำระบบลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ (CRM - Customers Relation Management)	1. โครงการจัดตั้งศูนย์ประสานงานข้อมูลด้านกรรมาธิการ	383,000	1. โครงการศูนย์ประสานงานข้อมูลด้านกรรมาธิการ ระยะที่ 2	383,000	1. โครงการสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกวุฒิสภาหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชุมวุฒิสภา	12,000



LIRT



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นมืออาชีพในการสนับสนุนด้านวิชาการ องค์กรความรู้ ข้อมูลและระบบสารสนเทศ

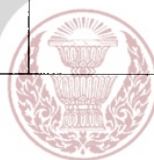
เป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการสนับสนุนด้านวิชาการ องค์กรความรู้ ข้อมูล และระบบสารสนเทศ เพื่อให้งานนิติบัญญัติของชาติเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะ

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
1. พัฒนา ระบบข้อมูล ด้านนิติบัญญัติ แห่งชาติ	1. โครงการจัดทำวารสารทางวิชาการด้านกฎหมาย"จุลนิติ"	180,000	1. โครงการการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรสารสนเทศและความร่วมมือระหว่างห้องสมุด	370,000	1. โครงการจัดทำหนังสือพัฒนาการองค์กรอิสระในประเทศไทย	52,400
	2. โครงการจัดทำพระราชบัญญัติที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาพร้อมทั้งสรุปสาระสำคัญประวัติ ความเป็นมากระบวนการและขั้นตอนในการตราพระราชบัญญัติของวุฒิสภา	150,000	2. โครงการจัดทำวารสารสหประชาชาติและความร่วมมือระหว่างห้องสมุดในการยืมระหว่างห้องสมุดและการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน		2. โครงการจัดทำวารสารกรมการ "Check & Balance"	600,000
	3. โครงการจัดทำรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องและที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานทางด้านนิติบัญญัติสำหรับสมาชิกวุฒิสภา	153,500	3. โครงการจัดทำรายงานทางวิชาการและการเผยแพร่ผลงานวิจัยวุฒิสภา	7,000,000	3. โครงการรวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรัฐสภา	100,000
	4. การจัดหมวดหมู่ของกฎหมายแต่ละประเภทเพื่อความสะดวกในการค้นหา	-	4. โครงการจัดจ้างผลิตผลงานวิจัย	318,000	4. การจัดทำเอกสารทางวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาประจำปี พ.ศ. 2553	1,087,700
				5. การจัดจ้างผลิตผลงานวิจัย	7,000,000	
				6. การเผยแพร่ผลงานการวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากวุฒิสภา	180,000	
				7. โครงการพัฒนาองค์กรความรู้ด้านการแต่งตั้งและถอดถอน	78,600	
				8. โครงการจัดทำวารสารกรมการ "Check & Balance"	600,000	

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	5. โครงการ เผยแพร่ผลงานการ วิจัยที่ได้รับ ทุนอุดหนุนการ วิจัยจากวุฒิสภา	200,000	6. โครงการพัฒนา องค์ความรู้ด้านนิติ บัญญัติ	839,700		
	6. โครงการจัดทำ เอกสารวิชาการ และเอกสาร เผยแพร่ของ ห้องสมุดและ พิพิธภัณฑ์วุฒิสภา	202,000				
	7. โครงการจัดทำ รายงานวิชาการ	118,000				
	8. โครงการจัดทำ หนังสือสรุป สาระสำคัญด้าน การติดตามและ ประมวลผลงาน ของวุฒิสภา	20,000				
	9. โครงการจัดทำ เอกสารข้อมูล พื้นฐานด้าน ผลงานของวุฒิสภา	20,000				
	10. โครงการจัดทำ เอกสารด้านการ ติดตามผลการ ปฏิบัติงานของ สมาชิกวุฒิสภาจาก ส่วนราชการที่ เกี่ยวข้อง	20,000				



กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	11. โครงการประสานงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการ	10,000				
	12. โครงการการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรสารสนเทศและความร่วมมือระหว่างห้องสมุดในด้านการยืมระหว่างห้องสมุดและการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน	370,000				
	13. โครงการจัดทำหนังสือพัฒนาการจัดตั้งองค์กรอิสระในประเทศไทย	40,000				
	14. โครงการจัดทำคู่มือในการสรรหาแต่งตั้งและถอดถอน	50,000				
	15. โครงการจัดทำแผ่นพับในการสรรหาแต่งตั้งและถอดถอน	60,000				
	16. โครงการจัดจ้างผลิตผลงานวิจัย	7,000,000				



LIRT

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	17. โครงการวิจัยการใช้สารสนเทศของสมาชิกวุฒิสภาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภา	30,000				
	18. โครงการปรับปรุงและเผยแพร่คู่มือการบริหารจัดการงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	50,000				
	19. โครงการจัดทำคู่มือแนะนำการใช้บริการของกลุ่มงานห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์	47,000				
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการออกกฎหมายที่มีผลกระทบต่อประชาชน	1. โครงการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อประเด็นการออกกฎหมายที่มีผลกระทบต่อประชาชนและชุมชน	1,200,000				
3. สนับสนุนการบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องคอมพิวเตอร์	2,400,000	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องคอมพิวเตอร์	3,640,000		
			2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบป้องกันไวรัส	1,200,000		



LIART

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
4. พัฒนาระบบสนับสนุนข้อมูลสำหรับผู้บริหารสำนักงานเลขานุการวุฒิสภา	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ ระยะที่ 1 - ระบบทรัพยากรบุคคล - ระบบสารบัญ อิเล็กทรอนิกส์ - ระบบห้องสมุดเสมือนจริง	37,050,000	1. โครงการจัดตั้งห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์	32,000,000		
5. พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ตลอดจนเครือข่ายเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอก	1. โครงการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารและส่งเสริมการใช้ห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์วุฒิสภา 2. โครงการความร่วมมือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา 3. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความรู้และประสานงานกับองค์กรอิสระ	110,000  114,000  34,580	1. โครงการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารและส่งเสริมการใช้ห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์วุฒิสภา 2. โครงการจัดการความรู้กับชุมชนนักชวเลข 3. โครงการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	431,000  13,000  155,000	1. โครงการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารและส่งเสริมการใช้ห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์วุฒิสภา 2. โครงการส่งเสริมการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3. ความร่วมมือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติระหว่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	609,000  252,000  80,000

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
6. สนับสนุนการเพิ่มจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง			1. โครงการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กทดแทนสำหรับสมาชิกวุฒิสภา	8,250,000		
			2. โครงการปรับปรุงห้องฝึกอบรมคอมพิวเตอร์	2,452,500		
			3. โครงการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบเพื่อทดแทนของเดิม	12,015,000		
7. พัฒนาระบบเครือข่ายทั้งภายใน (Intranet) และภายนอกองค์กร (Internet)			1. โครงการระบบควบคุมการเข้าถึงเครือข่าย	2,900,000		
			2. โครงการด้านความปลอดภัยข้อมูลระบบสารสนเทศ	2,700,000		
			3. โครงการจัดหาระบบรักษาความปลอดภัยอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่าย	1,652,000		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบปฏิบัติงาน การบริการในระดับมาตรฐานสากลและมีความ  
เป็นองค์กรธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นสากลและมีระบบการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
1. สนับสนุนการนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร	1. โครงการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพ 2. โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพ 3. โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core competency) หลักสูตร "การเป็นผู้ตรวจติดตามระบบคุณภาพภายใน (Internal Audit)" 4. โครงการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพด้านการจดรายงานการประชุม	400,000  100,000  114,000  386,650	1. โครงการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพ 2. โครงการพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2000	500,000  200,000	1. โครงการขอคำรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2008	100,000

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
2. พัฒนาองค์กร โดยนำหลักการ ของพระราช กฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และ วิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ ดี พ.ศ. 2546 มา ประยุกต์ใช้	1. โครงการการ ประเมินผลการ ปฏิบัติราชการของ สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ตามมาตรการปรับ ค่าตอบแทนพิเศษ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551	8,900,000	1. โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของ สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก ดังนี้ - การลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน - การจัดการงาน เอกสารของ สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา - การยกย่อง บุคลากรที่เยี่ยม ตามมาตรฐานทาง คุณธรรมและ จริยธรรม - การเรียนรู้และ ประยุกต์ใช้ จูลินทรีย์ EM	207,600	1. โครงการลด ขั้นตอนในการ ปฏิบัติราชการ 2. โครงการ ดำเนินการ ปรับปรุงองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA) และการทบทวน แผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา	7,000
	2. โครงการลด ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	14,250	2. โครงการ ดำเนินการ ปรับปรุงองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA) และการทบทวน แผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา	3,230,000		472,000



กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
3. พัฒนาเอกสาร ระเบียบการปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติ หน้าที่ในทุกๆ ขั้นตอนของการ ปฏิบัติงาน	1. โครงการ ฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการเพื่อ จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานที่เป็น มาตรฐานเดียวกัน	123,500			1. โครงการ พัฒนาการจัดการ เอกสารและ จดหมายเหตุ วุฒิสภา	160,000
4. พัฒนามาตรฐาน พฤติกรรมบริการ ที่เป็นเลิศ (ESB- Excellence Service Behaviors)	1. โครงการ ฝึกอบรมด้านการ บริการแบบมือ อาชีพ	228,000				
5. พัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็น องค์กรใสสะอาด	1. โครงการ ทบทวนแผนกล ยุทธ์และจัดทำ แผนปฏิบัติการ สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาใสสะอาด 2. โครงการยกย่อง ข้าราชการที่ยึดมั่น ตามมาตรฐาน คุณธรรมและ จริยธรรม	102,600  30,400			1. โครงการยกย่อง ข้าราชการที่ยึดมั่น ตามมาตรฐาน คุณธรรมและ จริยธรรม 2. โครงการรณรงค์ และส่งเสริมให้ บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางคุณธรรมและ จริยธรรม	32,500  1,747,000
6. การประหยัด พลังงานของ องค์กร	1. โครงการการ รณรงค์ประหยัด พลังงานของ สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา	20,000	1. โครงการการ รณรงค์ประหยัด พลังงานของ สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา	20,000	1. การรณรงค์ ประหยัดพลังงาน ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา	40,000



LIART

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
7. พัฒนาการ ดำเนินการด้าน การต่างประเทศ	1. โครงการแนะนำ สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ภาคภาษาต่างประเทศ	20,000	1. โครงการพัฒนา องค์ความรู้ด้าน ภาษาต่างประเทศ ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก ดังนี้ - จัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่เรื่องน่ารู้ ของวุฒิสภาไทยภาค ภาษาต่างประเทศ	1,210,900		
	2. โครงการจัดทำ และเผยแพร่ ทำเนียบสมาชิก วุฒิสภาภาค ภาษาต่างประเทศ	200,000	- จัดทำหนังสือ ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่เรื่องน่ารู้ ของวุฒิสภาไทยภาค ภาษาต่างประเทศ			
	3. โครงการจัดทำ สื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่เรื่องน่ารู้ ของวุฒิสภาไทย ภาคภาษาต่างประเทศ	480,000	- จัดทำหนังสือ ข้อมูลระบบรัฐสภา ประเทศต่างๆ - จัดทำวารสาร			
	4. โครงการจัดทำ ข้อมูลระบบรัฐสภา ประเทศต่างๆ	60,000	“ภาษาสาร” สำหรับถ่ายทอด และแลกเปลี่ยน			
	5. โครงการจัดทำ วารสารเพื่อ ถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทางด้าน ภาษาต่างประเทศ	100,000	ประสบการณ์ด้าน ภาษาต่างประเทศ			
	6. โครงการจัดจ้าง บุคลากร ผู้เชี่ยวชาญเพื่อ เสริมงานด้าน ต่างประเทศ	500,000				



LIRT

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	7. โครงการการจัดทำหนังสือสรุปภารกิจด้านต่างประเทศของวุฒิสภา	400,000				
8. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์	1. โครงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2555) และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2553 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	551,000			1. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	5,000
9. สนับสนุนให้มีแผนบริหาร มีการดำเนินการในการจัดการความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กร และมีประสิทธิผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	1. โครงการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2549 - 2550	95,000	1. โครงการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2552	748,000		



LIRT

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้ความรู้ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และการสร้างภาพลักษณ์  
ขององค์กรนิติบัญญัติแห่งชาติ

เป้าประสงค์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่  
ผลงานขององค์กรนิติบัญญัติแห่งชาติ และการพัฒนาระบบประชาธิปไตย

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
1. ส่งเสริมการ สร้างภาพลักษณ์ ใหม่โดยการใช้ ทีมงานมืออาชีพ (Re - branding)	1. โครงการจัดทำ แผนประชาสัมพันธ์ เชิงรุกวุฒิสภา	3,500,000				
2. การพัฒนา ความรู้เกี่ยวกับ การปกครองใน ระบอบ ประชาธิปไตย แก่นักศึกษาใน และภายนอก องค์กร	1. โครงการ เสริมสร้าง ประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับ ประชาธิปไตย สำหรับเด็กและ เยาวชน	300,000	1. โครงการส่งเสริม ประชาธิปไตยและ การมีส่วนร่วมของ ประชาชน ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก ดังนี้ - การเสริมสร้าง ประสบการณ์ ความรู้เกี่ยวกับ ประชาธิปไตย สำหรับเด็กและ เยาวชน - การจัดงานฉลอง วันเด็กแห่งชาติ ประจำปี - การเสริมสร้าง ความพร้อมแก่ ท้องถิ่น	5,550,000	1. โครงการเฉลิม พระเกียรติของ วุฒิสภาโดย ประกวดขับร้อง เพลงพระราช นิพนธ์	1,349,000
	2. โครงการจัดงาน ฉลองวันเด็ก แห่งชาติประจำปี	250,000			2. การส่งเสริม ประชาธิปไตยและ การมีส่วนร่วมของ ประชาชน	5,700,000
	3. โครงการจัดทำ หนังสือ"สรุป ผลงานวุฒิสภา"	1,000,000			3. สมาชิกวุฒิสภา พบประชาชน	5,200,000
	4. โครงการจัดทำ เอกสารเผยแพร่ เกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ของวุฒิสภา และวงจรรัฐสภา	1,690,000				



LIRT

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	5. โครงการเสริมสร้างความพร้อมแก่ท้องถิ่นหลักสูตร "กระบวนการเสริมสร้างผู้นำนักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม" ประจำปี 2551	5,000,000	2. โครงการสมาชิกวุฒิสภาพประชาชน	5,200,000		
	6. โครงการสมาชิกวุฒิสภาพประชาชน ประจำปี 2551	5,200,000				
	7. โครงการจัดทำวารสาร "สารวุฒิสภา"	2,100,000				
	8. โครงการจัดทำจุลสาร "ข่าววุฒิสภา"	960,000				
3. การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	1. โครงการเผยแพร่ผลงานของวุฒิสภา (สภานิติบัญญัติแห่งชาติ) ทางสถานีโทรทัศน์ 2. โครงการเผยแพร่ผลงานของวุฒิสภา (สภานิติบัญญัติแห่งชาติ) ทางสถานีวิทยุท้องถิ่น/วิทยุชุมชน	2,250,000 250,000	1. โครงการส่งเสริมการให้ความรู้ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก ดังนี้ - จัดทำหนังสือสรุปผลงานวุฒิสภา - จัดทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาและวงจรรัฐสภา	10,659,000	1. ส่งเสริมการให้ความรู้ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก ดังนี้ - จัดทำหนังสือสรุปผลงานวุฒิสภา - จัดทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาและวงจรรัฐสภา	10,659,000

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	3. โครงการ เผยแพร่ผลงาน ของวุฒิสภา (สภา นิติบัญญัติแห่งชาติ) ทางหนังสือพิมพ์	1,909,000	- การจัดทำ วารสาร “สารวุฒิสภา” - การเผยแพร่ ผลงานของวุฒิสภา		- การจัดทำวารสาร “สารวุฒิสภา” - การเผยแพร่ ผลงานของวุฒิสภา	
	4. โครงการจัดทำ วีดิทัศน์สำหรับ เยาวชน	800,000	ทางสถานีวิทยุ โทรทัศน์ - การเผยแพร่ ผลงานของวุฒิสภา		ทางสถานีวิทยุ โทรทัศน์ - การเผยแพร่ ผลงานของวุฒิสภา	
	5. โครงการ เสริมสร้างความ เข้าใจกับสื่อมวลชน	500,000	ทางสถานีวิทยุ - การเผยแพร่ ผลงานของวุฒิสภา		ทางสถานีวิทยุ - การเผยแพร่ ผลงานของวุฒิสภา	
	6. โครงการจัด นิทรรศการผลงาน ของวุฒิสภาด้าน ร่างพระราชบัญญัติ, ญัตติ, กระหู่ตาม	100,000	ผลงานของวุฒิสภา ทางหนังสือพิมพ์ - การจัดทำวีดิ ทัศน์สรุปผลงาน ของวุฒิสภา		ทางหนังสือพิมพ์ - การจัดทำวีดิ ทัศน์สรุปผลงาน ของวุฒิสภา	
	7. โครงการ วารสารกรรมการ "Check & Balance"	600,000	ประจำปีใน รูปแบบสารคดี ความยาวประมาณ 10 นาที - การเสริมสร้าง ความเข้าใจกับ สื่อมวลชน		ประจำปีใน รูปแบบสารคดี ความยาวประมาณ 10 นาที - การเสริมสร้าง ความเข้าใจกับ สื่อมวลชน	

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร “FAST TEAM”**

**เป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับบทบาทใหม่และการดำเนินการตาม  
แผนยุทธศาสตร์**

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
1. พัฒนาระบบ การจัดการความ เก่งของคนใน องค์กร (Talent Management)	1. โครงการพัฒนา แนวทางการ บริหารบุคลากรที่ มีสมรรถนะสูง (Talent Management)	500,000				
	2. โครงการจัดทำ แผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)	500,000				
	3. โครงการพัฒนา สมรรถนะหลัก ของบุคลากร (Core Competency) หลักสูตร "การ เผยแพร่และ แลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ของ บุคลากรใน สำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา"	121,850				



LIRT

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
2. พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ/บันไดชีวิตในการทำงาน (Career Path) และเพิ่มสะสมงาน/ประวัติงาน/ระบบรายงานผลงาน (Portfolio) ของบุคลากรในองค์กร	1. โครงการจัดทำสมุดบันทึกศึกษาประจำตัวบุคลากร (เพิ่มสะสมงาน)	50,000				
3. พัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะ (Competency Based HRD)	1. โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2552 – 2555 2. โครงการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากร (Basic competency) - หลักสูตร "การสนทนาภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการ" - หลักสูตร "การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมประจำปี 2551"	800,000  3,421,900	1. โครงการสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2. โครงการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากร (Basic competency) - หลักสูตร "การสนทนาภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการ" - หลักสูตร "การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร"	459,000  2,102,600	1. โครงการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากร (Basic competency) - หลักสูตร "การสนทนาภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการ" - หลักสูตร "การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร"	1,096,000



กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553		
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "พัฒนาข้าราชการที่ได้รับ การบรรจุใหม่"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร"</li> </ul> 3. โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core competency) <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "การบริหารจัดการองค์กร"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง"</li> <li>- หลักสูตร "วิทยากรฝึกอบรม"</li> <li>- หลักสูตร "เทคนิคการพูดและการนำเสนอในที่ประชุม"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน"</li> </ul>	5,161,270	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "พัฒนาความมุ่งมั่นในหน้าที่ด้วยจริยธรรม ธรรมาภิบาล และกรรมมีสัมพันธภาพ"</li> </ul> 3. โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core competency) <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "การบริหารจัดการองค์กร"</li> <li>- หลักสูตร "พัฒนาข้าราชการที่ได้รับ การบรรจุใหม่"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง"</li> <li>- หลักสูตร "วิทยากรฝึกอบรม"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ"</li> <li>- หลักสูตร "การเตรียมความพร้อมสำหรับการสอบเลื่อนระดับ"</li> </ul>	9,216,000	2. โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core competency) <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "การบริหารจัดการองค์กร"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ"</li> <li>- หลักสูตร "การเตรียมความพร้อมสำหรับการสอบเลื่อนระดับประจำปี 2553"</li> <li>- หลักสูตร "วิทยากรฝึกอบรม"</li> <li>- หลักสูตร "พัฒนาข้าราชการที่ได้รับ การบรรจุใหม่ประจำปี 2553"</li> </ul> 3. โครงการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากร (Functional competency)	2,870,000	8,805,000



LIART

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	<p>4. โครงการฝึกอบรมการเป็นเลขานุการคณะในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ</p> <p>5. โครงการสัมมนาเรื่อง "การตรวจนับรายชื่อประชาชนที่เข้าชื่อร้องขอให้วุฒิสภาก่อถอนบุคคลออกจากตำแหน่ง"</p> <p>6. โครงการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากร (Functional competency) - หลักสูตร "การบริหารความรู้โดยวิธีที่สอนน้องอย่างต่อเนื่อง"</p> <p>- หลักสูตร "การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพิธีการทูต"</p> <p>- หลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพด้านการแปลและการล่าม"</p>	<p>51,300</p> <p>319,105</p> <p>3,836,785</p>	<p>- หลักสูตร "การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน"</p> <p>4. โครงการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากร (Functional competency)</p> <p>- หลักสูตร "การวัดและประเมินผลโครงการ"</p> <p>- หลักสูตร "การเพิ่มพูนความรู้ด้านงานธุรการและบันทึกข้อมูล"</p> <p>- หลักสูตร "การเพิ่มพูนความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์และการบริหารระบบลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)"</p> <p>- หลักสูตร "การเสริมสร้างเทคนิคในการเขียนและนำเสนองานวิชาการ"</p> <p>- หลักสูตร "การสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 18 สำนัก"</p>	<p>5,082,100</p>	<p>- หลักสูตร "การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นนักวิจัย"</p> <p>- หลักสูตร "กระบวนการเสริมสร้างผู้นำนักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม"</p> <p>- หลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศ"</p> <p>- หลักสูตร "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based HRD in Practice)"</p> <p>- หลักสูตร "การเงินการคลังภาครัฐ" (Functional Competency in Fiscal)</p> <p>- หลักสูตร "การเสริมสร้างความรู้ด้านระบบงานนิติบัญญัติ"</p>	



LIRT

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553		
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับงานเลขานุการ"</li> <li>- หลักสูตร "การศึกษาคูงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านกรรข่าง"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาบุคลากรสำนักประชาสัมพันธ์ให้เป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน"</li> <li>- หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดทำข้อมูลวิชาการ"</li> <li>- หลักสูตร "การสนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทางการเงินและการคลัง"</li> <li>- หลักสูตร "นักพัฒนาศักยภาพบุคคลมืออาชีพ"</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างงานนิติบัญญัติ (หัวข้อการยกร่างกฎหมายและการให้ความเห็นทางกฎหมาย)"</li> <li>- หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจดชวเลขและการจัดทำรายงานการประชุม"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพด้านต่างประเทศ"</li> <li>- หลักสูตร "การเพิ่มพูนความรู้ด้านการเงิน การคลัง"</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจดชวเลขและการจัดทำรายงานการประชุม"</li> <li>- หลักสูตร "การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ"</li> <li>- หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างองค์ความรู้ของสำนักงานประธานวุฒิสภา"</li> <li>- หลักสูตร "การสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 18 สำนัก"</li> </ul>	<p>4. โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิต</p>	2,075,000

กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร "การสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 18 สำนัก"</li> <li>- หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพด้านงานธุรการและบันทึกข้อมูล"</li> <li>- หลักสูตร "การเพิ่มพูนความรู้และการเตรียมการด้านสารัตถะในการประชุมระหว่างประเทศ"</li> <li>- หลักสูตร "นักยุทธศาสตร์มืออาชีพ"</li> </ul>					
4. ส่งเสริมบุคลากรด้านการศึกษาฝึกอบรมและคูงาน	1. โครงการประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนบุคลากรของสำนักงานเลขธิการวุฒิสภากับสถาบันการศึกษาหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน	19,000	1. โครงการส่งข้าราชการไปศึกษา/อบรมกับหน่วยงานภายนอก 2. โครงการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อในประเทศต่างประเทศ และฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ	1,500,000  7,000,000	1. โครงการส่งข้าราชการไปศึกษา/อบรมกับหน่วยงานภายนอก 2. โครงการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อในประเทศต่างประเทศ และฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ	2,000,000  7,030,000



LIART

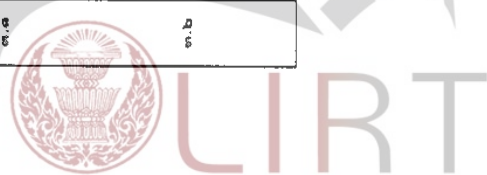
กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
	2. โครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Core Competency) - การส่งข้าราชการไปศึกษา/อบรมกับหน่วยงานภายนอก - การส่งข้าราชการไปศึกษาต่อในประเทศ ต่างประเทศ และ ผูกอบรม ณ ต่างประเทศ - การแลกเปลี่ยนข้าราชการและ การศึกษาดูงาน ของสมาชิก วุฒิสภาและ ข้าราชการ ณ ต่างประเทศ	23,405,000	3. โครงการแลกเปลี่ยน ข้าราชการและ การศึกษาดูงาน ของสมาชิก วุฒิสภาและ ข้าราชการ ณ ต่างประเทศ	16,750,000	3. โครงการแลกเปลี่ยน ข้าราชการและ การศึกษาดูงาน ของสมาชิก วุฒิสภาและ ข้าราชการ ณ ต่างประเทศ	11,780,000
	3. โครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร "FAST TEAM" ตามสมรรถนะ (Competency Based HRD) โดยการฝึกอบรมด้านวิชาการ	75,373				



กลยุทธ์	โครงการประจำปี พ.ศ. 2551		โครงการประจำปี พ.ศ. 2552		โครงการประจำปี พ.ศ. 2553	
	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ
5. พัฒนาระบบ สมรรถนะการ บริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecards)	1. โครงการจัดทำ ระบบสมรรถนะ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecards)	700,000				
6. พัฒนาระบบ การเรียนรู้ (e- Learning)					1. โครงการเผยแพร่ องค์ความรู้และ พัฒนาบุคลากร ของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ผ่านระบบ e-Learning	150,000

ตารางเปรียบเทียบโครงการของคณะ ป.ร.ฟ.อ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒ ของสำนักงบประมาณโครงการพิเศษ

ลำดับที่	โครงการของคณะ ป.ร.ฟ.อ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒		โครงการของคณะ ป.ร.ฟ.อ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒		โครงการของคณะ ป.ร.ฟ.อ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒						
	ลำดับที่	ชื่อโครงการ	ลำดับที่	ชื่อโครงการ	ลำดับที่	ชื่อโครงการ					
๑	โครงการพัฒนาชุมชน (สาขาศึกษาการ)	๑.๐๐	สำนักศึกษา เป็นผู้บริหาร ศาสนาการ	๑	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (พิเศษ)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักการคลัง และระบบงบประมาณ	๑	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (พิเศษ)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักการคลัง และระบบงบประมาณ
๒	โครงการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์การบริหาร (พิเศษ)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๒	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (Special Competency)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๑.๐	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (พิเศษ)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักการคลัง และระบบงบประมาณ
๓	โครงการพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Functional Competency)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๒.๑	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (Special Competency)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๑.๒	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (พิเศษ)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักการคลัง และระบบงบประมาณ
๓.๑	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (Functional Competency)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๒.๒	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (Special Competency)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๑.๓	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (พิเศษ)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักการคลัง และระบบงบประมาณ
๓.๒	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (Functional Competency)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๒.๓	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (Special Competency)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักพัฒนา หรือสำนักบุคคล	๑.๔	โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด (พิเศษ)	๑.๐๐.๐๐.๐๐	สำนักการคลัง และระบบงบประมาณ



โครงการอบรมแบบ ๕-วัน/๕ คืน		โครงการอบรมแบบ ๕-วัน/๕ คืน		โครงการอบรมแบบ ๕-วัน/๕ คืน		โครงการอบรมแบบ ๕-วัน/๕ คืน	
รหัส	ชื่อโครงการ (ภาษาไทย)	จำนวนผู้เข้าอบรม (คน)	ค่าใช้จ่าย (บาท)	ชื่อโครงการ	จำนวนผู้เข้าอบรม (คน)	ค่าใช้จ่าย (บาท)	ชื่อโครงการ
๕	โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Basic Competency)	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับพื้นฐาน	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง
๕.๑	โครงการพัฒนาระดับพื้นฐาน	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง
๕.๒	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง
๕	โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Core Competency)	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง
๕.๑	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง
๕.๒	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง	๑๕,๐๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐.๐๐	โครงการพัฒนาระดับสูง



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวนุศยา ลิขิตหัตถศิลป์
วัน เดือน ปีเกิด	30 ตุลาคม 2509
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรสงคราม
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งหน้าที่	ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและโครงการ
สังกัด	สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

