



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การพัฒนางานของวิทยากรของสำนักกฎหมาย
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นายภิญญา สันติพลวุฒิ

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 4

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 8
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9

ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

รัฐสภา

พ.ศ. 2552



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

คำนำ

ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ นั้น ภาระหน้าที่ อาจจะแตกต่างกันไปตามรายละเอียดของลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานนั้น ๆ มีอำนาจหน้าที่อะไรเป็นสำคัญ โดยที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งมีสำนักกฎหมายเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ต้องสนองตอบต่อหน้าที่ดังกล่าว ได้แก่งานเกี่ยวกับนิติบัญญัติ นิติการ ตลอดจนงานวิชาการ ซึ่งมีบุคลากรหลักที่รับผิดชอบคือ นิติกรและวิทยาการ

โดยนิติกรรับผิดชอบงานร่างกฎหมาย วิเคราะห์กฎหมาย ให้ความเห็นทางกฎหมาย งานสอบสวน และงานวิชาการ เป็นต้น ในขณะที่วิทยาการรับผิดชอบงานร่างญัตติ กระฎีกา (ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน) งานร่างหนังสือติดต่อส่วนราชการ ตลอดจนงานด้านวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ โดยมีเจ้าหน้าที่ธุรการและเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลทำหน้าที่ด้านธุรการและบันทึกข้อมูล

เอกสารวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์จำกัด เฉพาะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของวิทยาการของสำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ด้วยเห็นว่าผู้เขียนเป็นผู้ดำรงตำแหน่งวิทยาการที่มีประสบการณ์และได้เรียนรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่มาพอสมควร จึงเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนางานในหน้าที่ของวิทยาการสำนักกฎหมายให้ดีขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ด้วยการศึกษวิเคราะห์อย่างมีหลักวิชาการ มีเป้าหมายชัดเจนไม่ “หลงทาง” โดยอาศัยการประยุกต์ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร ทั้งนี้ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักกฎหมาย ซึ่งเป็นไปเพื่อบรรลุนิติสัมพันธ์และพันธกิจของทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักกฎหมาย

(นายภิญญา สันติพลวุฒิ)

ตุลาคม 2552

บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนางานของวิทยากรของสำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” นี้ เป็นกรณีศึกษาที่เกิดจากสภาพปัญหาในงานของวิทยากรของสำนักกฎหมายที่ขาดการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของสำนักกฎหมาย ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นของสำนักกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวกับงานของวิทยากร เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการปรับปรุงพัฒนาให้งานดีขึ้น โดยมีขอบเขตของการศึกษา เฉพาะงานในหน้าที่ของวิทยากร ซึ่งได้แก่ การร่างญัตติ ร่างกระทู้ถาม งานเขียนบทความ วิชาการหรืองานวิชาการเผยแพร่ความรู้ ร่างหนังสือติดต่อส่วนราชการ ด้วยการศึกษามาจากเอกสาร (Documentary study)

ในการกรณีศึกษานี้พบว่าการทำงานของวิทยากรสำนักกฎหมายไม่มีการพัฒนา เกิดจาก 3 ปัญหาหลัก ได้แก่

1. ไม่มีการวางแผนงาน
2. ใช้ทรัพยากรอย่างขาดประสิทธิภาพ
3. ขาดความรู้และทักษะ

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาจึงเสนอให้มีการประยุกต์ใช้แนวคิด การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารงานวิชาการ และการบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ประกอบกับใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator : KPIs)

ทั้งนี้ได้กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ของ BSC ในระดับบุคคลของวิทยากร (Individual BSC) อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนางานของวิทยากรที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ของสำนักกฎหมายซึ่งมี 4 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ : เพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
2. กลยุทธ์ : เสริมสร้างและพัฒนาข้อมูลมุ่งสู่ความเป็นศูนย์ข้อมูลนิติบัญญัติ
3. กลยุทธ์ : เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายประชาธิปไตยของรัฐสภาทั่วทุกภูมิภาค
4. กลยุทธ์ : พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงานควบคู่กับหลักคุณธรรม

ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ (Strategy) พันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยครอบคลุมมุมมองหรือมิติ 4 มิติ ได้แก่

มติที่ 1 มติด้านประสิทธิผล

มติที่ 2 มติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มติที่ 3 มติด้านคุณภาพการให้บริการ

มติที่ 4 มติด้านพัฒนาองค์กร

ซึ่งเมื่อมีการดำเนินการตามตัวชี้วัดก็จะสามารถทำให้งานของวิทยากรของวิทยากรสำนักกฎหมายเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องที่สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของสำนักกฎหมาย

สารบัญ

| | หน้า |
|--|-----------|
| คำนำ | ก |
| บทคัดย่อ | ข |
| สารบัญ | ง |
| | |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| - ที่มาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| - วัตถุประสงค์ของการศึกษา | 3 |
| - ประโยชน์ | 4 |
| - ขอบเขตของการศึกษา | 4 |
| - นิยามศัพท์ | 4 |
| - วิธีการศึกษา | 4 |
| | |
| บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎี | 5 |
| - การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) | 5 |
| - การบริหารงานวิชาการ | 7 |
| - การบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และตัวชี้วัด ผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) | 8 |
| การบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) | 8 |
| ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) | 13 |
| | |
| บทที่ 3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ | 15 |
| - สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร | 15 |
| - สำนักกฎหมาย | 18 |
| - ขั้นตอนการร่างญัตติ กระทำถามและหนังสือติดต่อส่วนราชการ | 30 |
| - ขั้นตอนการเขียนงานวิชาการ | 31 |
| - กรอบแนวความคิด | 32 |

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ปัญหาและสาเหตุ | 33 |
| - 1. ไม่มีการวางแผน | 33 |
| - 2. ใช้ทรัพยากรอย่างขาดประสิทธิภาพ | 34 |
| - 3. ขาดความรู้และทักษะ | 35 |
| | |
| บทที่ 5 แนวทางแก้ไข | 36 |
| - มิตินี้ 1 มิติด้านประสิทธิผล | 37 |
| - มิตินี้ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ | 39 |
| - มิตินี้ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ | 40 |
| - มิตินี้ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร | 42 |
| - กรอบการพัฒนา | 43 |
| | |
| บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ | 44 |
| - สรุป | 44 |
| - ข้อเสนอแนะ | 45 |
| | |
| บรรณานุกรม | 47 |
| | |
| ภาคผนวก | 49 |
| - ตัวอย่างการบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ของสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปีงบประมาณ 2552 | 50 |
| - แบบประเมินความพึงพอใจ (ใบขอใช้บริการสำนักกฎหมาย) | 58 |
| | |
| ประวัติผู้เขียน | 59 |

บทที่ 1

บทนำ

: ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยของประเทศไทยนั้น มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. อำนาจบริหาร
2. อำนาจนิติบัญญัติ
3. อำนาจตุลาการ

อำนาจบริหารเป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารได้แก่ รัฐบาล ทำหน้าที่บริหารราชการแผ่นดิน

อำนาจนิติบัญญัติเป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา ทำหน้าที่ตรากฎหมายและควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน

อำนาจตุลาการเป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายตุลาการ ได้แก่ ศาล เพื่อผดุงความยุติธรรมของสังคม

โดยที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นหน่วยงานเดียวที่รับผิดชอบสนับสนุนงานของสภาผู้แทนราษฎร มีฐานะเทียบเท่ากรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร มีหน่วยงานย่อยระดับสำนักจำนวน 20 สำนักและอีก 4 กลุ่มงาน ซึ่งสำนักกฎหมายเป็นหน่วยงานระดับสำนัก 1 ใน 20 สำนักของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมาย ได้แก่ การร่างกฎหมาย วิเคราะห์ติดตามร่างกฎหมายฯ ร่างนิติบัญญัติ ร่างกระทู้ถาม ร่างหนังสือติดต่อส่วนราชการ เขียนงานวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ เช่น งานเขียนบทความความรู้ทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ในรัฐสภาสาร เผยแพร่ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงรัฐสภา ตลอดจนจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ในห้องสมุดรัฐสภาหรือหน่วยงานที่สนใจ

ด้วยภาระหน้าที่ของสำนักกฎหมายดังกล่าวนี้ มีบุคลากร 3 กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. วิทยาการ ทำหน้าที่ร่างนิติบัญญัติ ร่างกระทู้ถาม ร่างหนังสือติดต่อส่วนราชการของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เขียนงานเผยแพร่ทางวิชาการ และค้นคว้าหาข้อมูล
2. นิติกร ทำหน้าที่ร่างกฎหมาย วิเคราะห์และติดตามร่างกฎหมาย ให้ความเห็นทางกฎหมาย เขียนงานเผยแพร่ทางวิชาการ และค้นคว้าหาข้อมูล

3. เจ้าหน้าที่ธุรการและเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ทำหน้าที่สนับสนุนด้านธุรการและพิมพ์เอกสาร

กรณีศึกษาส่วนบุคคลนี้มุ่งประเด็นที่งานในหน้าที่ของวิทยากรสำนักกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งปฏิบัติงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน ได้แก่ ร่างyddติ และงานร่างกระทู้ถาม ตลอดจนงานร่างหนังสือติดต่อส่วนราชการ งานด้านวิชาการและค้นคว้าข้อมูล

ด้วยเล็งเห็นว่าจากสถานภาพต่าง ๆ ของสำนักกฎหมายที่มีอยู่ น่าจะสามารถพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวได้อีกมาก ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุนิติศาสตร์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในทุกระดับ

ความสำคัญ : งานในหน้าที่ของวิทยากรสำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. งานร่างyddติและกระทู้ถาม ซึ่งเกี่ยวข้องกับควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
2. งานวิชาการ เช่น งานเขียนบทความเชิงวิชาการ ค้นคว้าข้อมูล ฯลฯ
3. งานร่างหนังสือติดต่อส่วนราชการ (ของสภาผู้แทนราษฎร) และอื่น ๆ

ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการควบคุมการบริหารราชการ(yddติและกระทู้ถาม) เผยแพร่ความรู้ด้านต่างๆ (งานวิชาการ) และอื่นๆ

หากมีการพัฒนางานของวิทยากรดังกล่าวก็จะส่งผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการเมืองการปกครองของประเทศ รวมทั้งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทั้งด้านการเมืองการปกครองและด้านอื่นๆด้วย

ที่มาของปัญหา : สถานภาพที่เป็นอยู่ของสำนักกฎหมายเมื่อพิจารณาเฉพาะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของวิทยากรแล้ว พบว่ายังมีโอกาสอีกมากที่จะพัฒนางานให้มีคุณภาพดีขึ้น รวดเร็วขึ้น หลากหลายขึ้น ถูกต้องขึ้น หรือสนองตอบต่อผู้รับบริการได้มากขึ้น เนื่องจากสถานภาพของวิทยากรสำนักกฎหมายอยู่ในระดับที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนารายได้เป็นอย่างดี จากการที่มีอายุ คุณวุฒิ และตำแหน่งที่ได้เปรียบ ควรที่จะมีประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ ที่สูงพอที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนักถ้ามีการปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสม

แต่ในสภาพความเป็นจริงปรากฏว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่องานในหน้าที่ของวิทยากรสำนักกฎหมาย ได้แก่

บุคลากร - ขาดแรงจูงใจที่เหมาะสม ขาดการทำงานเป็นทีม ไม่กระตือรือร้น ฯลฯ

ระบบงาน - ขาดการวางแผน ไม่มีระบบงานที่ดี

ข้อมูล - ไม่มีแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม ขาดฐานข้อมูล ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
เทคโนโลยี - เครื่องคอมพิวเตอร์มีการจัดสรรให้บุคลากรไม่เหมาะสม ทำให้มีปัญหา
ในการสืบค้นหาข้อมูล

สถานที่ - สถานที่ทำงานของสำนักกฎหมายมี 2 แห่ง ได้แก่

1. ชั้น 16 อาคารทิปโก้ทาวเวอร์ ถนนพระราม 6
2. ห้องหน่วยเฉพาะกิจ บริเวณห้องโถง อาคารรัฐสภา 1 ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ผลัดเปลี่ยน
หมุนเวียนกันไปปฏิบัติหน้าที่ทุกสัปดาห์

โดยกลุ่มงานบริหารทั่วไปสลับผลัดเปลี่ยนกันในกลุ่มสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

ส่วนกลุ่มงานกฎหมาย 1-3 และกลุ่มงานพัฒนากฎหมายผลัดเปลี่ยนกันปฏิบัติงาน
สัปดาห์ละ 1 กลุ่ม

การเดินทางจากอาคารทิปโก้ทาวเวอร์ไปยังห้องหน่วยเฉพาะกิจ บริเวณห้องโถง อาคาร
รัฐสภา 1 ส่วนใหญ่ต้องใช้บริการรถตู้ของสำนักงาน ซึ่งมีจำนวน 8 คัน วิ่งหมุนเวียนระหว่างที่ทำการ
ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งมีอยู่ 4 แห่ง คือ

1. รัฐสภา ถนนอุทองใน
2. อาคารดีพร้อม ถนนสุขโขทัย
3. อาคารทิปโก้ทาวเวอร์ ถนนพระราม 6
4. อาคารโรงพยาบาล ถนนประดิพัทธ์

เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลาเดินทางจากอาคารทิปโก้ทาวเวอร์ไปยังรัฐสภา (หรือกลับกัน)
เที่ยวละประมาณ 20 - 30 นาที

ความจำเป็น : เพื่อให้งานของสำนักกฎหมายสามารถสนับสนุนและสอดคล้องตามยุทธศาสตร์
ของสำนักกฎหมาย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักกฎหมาย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์
ของสำนักงานที่เป็นไปเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประเทศชาติ
โดยรวม

: วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ภาพของสำนักกฎหมาย
2. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นของสำนักกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานของวิทยาการ
3. เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดูด้วยการปรับปรุงพัฒนางานของวิทยาการของสำนัก

กฎหมาย

: ประโยชน์

1. เพิ่มปริมาณและคุณภาพของงานวิทยากรสำนักกฎหมาย
2. สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร) ได้มากขึ้น
3. บรรลุตามยุทธศาสตร์สำนักกฎหมาย
4. บรรลุตามยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

: ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษางานในหน้าที่ของวิทยากรสำนักกฎหมาย ซึ่งได้แก่งานร่างญัตติ ร่างกระทู้ถามงานเขียนบทความวิชาการ ร่างหนังสือติดต่อส่วราชการ เป็นต้น

: นิยามศัพท์

การพัฒนา หมายถึง การทำงานให้ดีขึ้น เจริญขึ้นโดยมีการวางแผนในด้านต่างๆ

วิทยากร หมายถึง ข้าราชการสำนักกฎหมาย ซึ่งสังกัดกลุ่มงานกฎหมาย 1-3 และกลุ่มงานพัฒนากฎหมาย ที่ไม่ใช่นิติกร โดยจบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาวิชาที่ไม่ใช่นิติศาสตร์

การพัฒนางานของวิทยากร หมายถึง การทำให้งานของวิทยากรได้แก่ งานร่างญัตติ ร่างกระทู้ถาม ร่างหนังสือติดต่อส่วราชการ เขียนบทความ เป็นต้น ให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ญัตติ หมายถึง ข้อเสนอของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่ต้องทำเป็นหนังสือยื่นต่อประธานสภาผู้แทนราษฎร หรือให้สภาผู้แทนราษฎรดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

กระทู้ถาม หมายถึง คำถามที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรถามรัฐมนตรีในเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่ โดยทำเป็นหนังสือยื่นต่อประธานสภาผู้แทนราษฎร

งานวิชาการ หมายถึง บทความหรือความรู้ทางวิชาการที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ในลักษณะของเอกสารที่เป็นรูปเล่ม CD บทความในรัฐสภาสาร บทวิทยุ

หนังสือติดต่อส่วราชการ หมายถึง หนังสือที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรมีถึงหน่วยงานราชการต่าง ๆ เพื่อวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป

: วิธีการศึกษา

รายงานนี้เป็นการศึกษาจากเอกสาร (Documentary study) โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของสำนักงานและสำนักกฎหมาย เอกสารวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎี

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมายหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดขึ้นตามยุคสมัยต่าง ๆ พบว่าแนวคิดหรือทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานของวิทยาการสำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และนำมาปฏิบัติได้อย่างเห็นผล ได้แก่

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

แนวคิดที่เกิดขึ้นเพราะความเป็นสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ไม่คงทนถาวรชนิดไม่มีวันตาย เจกเช่นเดียวกับสภาพการณ์ของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลง ยิ่งหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงด้วยแล้ว ยิ่งไม่สามารถเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้เลย

ดังนั้นในการที่จะพัฒนางานของวิทยาการสำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ก็ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน แต่ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเหมาะสมสอดคล้องและเป็นไปได้ ซึ่งจะทำได้สามารถนำแนวคิดหรือทฤษฎีอื่นมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จ

Professor John Kotter ผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลง อดีตอาจารย์ของสถาบัน Harvard Business School ได้ให้แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้เป็นขั้นตอน 8 ขั้นตอนลำดับ ซึ่งหากเกิดความผิดพลาดในลำดับขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งย่อมที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเริ่มจาก

1. สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency)

ในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขององค์กร จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งจากบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีปัจจัยที่จูงใจให้ทุกคนร่วมมือ เนื่องจากโดยปกติบุคลากรมักจะ ไม่ร่วมมือกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องสื่อสารทำความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับวิกฤติที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่จะเกิดในอนาคตหรือเป็นช่วงโอกาสอันดีขององค์กรที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

โดยปกติแล้วมนุษย์ทุกคนมี “อาณาเขต” ที่เป็นของตนเองที่เคยชิน ไม่ค่อยจะออกนอกรั้วอาณาเขตนี้ที่เรียกว่า “Comfort Zone” ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ นอกจากจะมีเหตุการณ์บังคับ ดังนั้นในบางสถานการณ์ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องสร้างเหตุการณ์เพื่อให้บุคลากรออกจาก Comfort Zone ของตนเอง เพื่อพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องมีระดับความเข้มข้นของการเปลี่ยนแปลงด้วย การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จ

2. สร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team)

ผู้บริหารต้องสร้างทีมหรือคณะทำงานที่พร้อมจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยมีองค์ประกอบของทีมงานที่เหมาะสม ได้แก่

- 2.1 อำนาจหน้าที่ชัดเจน
- 2.2 ความรับผิดชอบของทีมงาน
- 2.3 สมาชิกในทีมงานทั้งปริมาณและคุณภาพ
- 2.4 เครื่องมือที่กว้างขวางของหมู่สมาชิก
- 2.5 สมาชิกเห็นถึงความจำเป็นและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

3. สร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

เป็นการมองเห็นองค์กรในอนาคตภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทุกคนเห็นภาพร่วมกันถึงสภาพขององค์กรหลังการเปลี่ยนแปลงแล้ว โดยต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สามารถถ่ายทอดและสื่อสารได้อย่างชัดเจน

4. การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communication the vision)

ผู้บริหารและทีมงานต้องทำหน้าที่สื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นให้ทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น เป็นประโยชน์ โดยการสื่อสารผ่านในทุกกิจกรรม รวมทั้งใช้ช่องทางการสื่อสารทุกช่องทางที่มี และที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อด้วย เรียกว่าเป็นต้นแบบหรือ Idol ของทุกคน

5. กำจัดอุปสรรคที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (Removing Obstacles)

อุปสรรคอาจเกิดจาก โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัย การให้ค่าตอบแทนที่ไม่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง มีการต่อต้านจากผู้บริหารบางคนหรือบุคลากรบางกลุ่ม การขาดระบบข้อมูลที่ทันสมัย การขาดความมั่นใจต่อผลของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจกำจัดอุปสรรคเหล่านี้ได้โดยย้ายผู้บริหารที่ต่อต้านการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบข้อบังคับ

6. วางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Planning for short-term wins)

อาจเป็นเพียงความสำเร็จในขั้นแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดกำลังใจ และยังทำให้ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ไม่เปลี่ยนใจไปเป็นการต่อต้านแทนเนื่องจากไม่เห็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

7. หลีกเลี่ยงความยินดีในเบื้องต้น (Avoid declaring victory too soon)

การหลงยินดีจนเกินไปกับความสำเร็จเพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ จะทำให้ลืมนึกถึงความสำเร็จที่รออยู่เบื้องหน้า เพราะการเปลี่ยนแปลงยังต้องดำเนินต่อไป

8. ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงคงอยู่ (Make Change Stick)

โดยทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแปลงเป็นวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กร เช่น การนำหลักการของตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) มาใช้ ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทุกคนก็กระตือรือร้นต่อการทำตัวชี้วัด แต่หลังจากนั้นหากไม่สามารถทำให้ตัวชี้วัดเปลี่ยนไปเป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานได้ ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นก็ จะถูกลืมเลือนไป

การบริหารงานวิชาการ

เป็นทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol เหมาะสมกับการบริหารงานวิชาการ โดยมี ขั้นตอนหรือกระบวนการที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (To Plan) เป็นกระบวนการที่สำคัญมาก ถือเป็นภาระหน้าที่และการใช้ ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง

2. การจัดองค์การ (To Organize) กระบวนการนี้เป็นไปเพื่อความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งกระทำให้องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการบรรลุตามเป้าหมาย โดยประกอบด้วย

คน (People)

หน้าที่ (Function)

ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors)

3. การบังคับบัญชา (To Command) เป็นการบริหารงานวิชาการตามอำนาจหน้าที่ ตามกฎระเบียบ วิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น ด้วยการใช้ศิลปะการเป็นผู้นำ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์

4. การประสานงาน (To Coordinate) เป็นเรื่องของความร่วมมือซึ่งจำเป็นต้องมี “ใจ” ให้กัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องมีการประสานใจกัน

5. การควบคุม (To Control) ประกอบด้วยการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงาน ตลอดจนความก้าวหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนางาน และผลสำเร็จ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานในอนาคต

การบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

และ

ตัวชี้วัดผลงานหลัก(Key Performance Indicators : KPIs)

: การบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

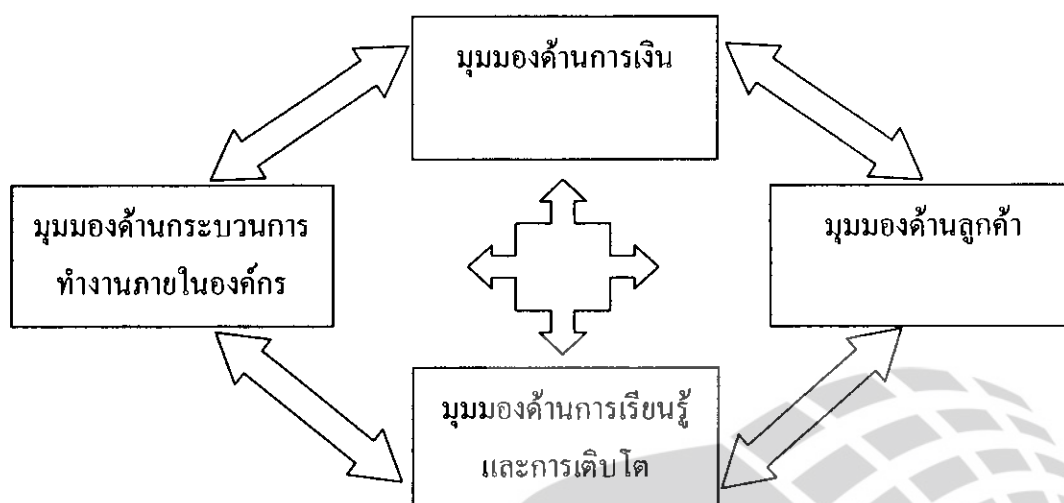
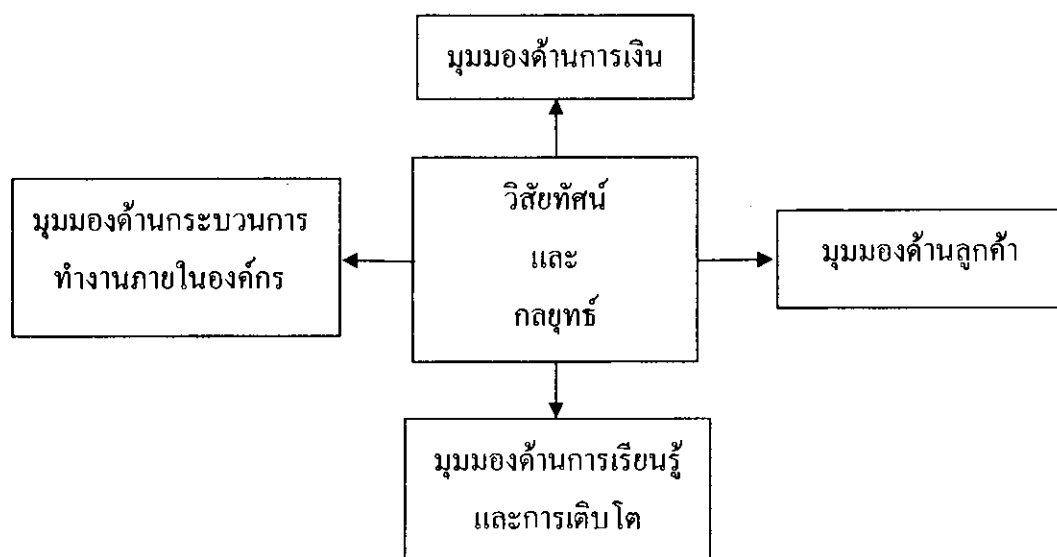
แนวคิดการบริหารจัดการให้สมดุล (BSC) เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางการจัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งสองได้ศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มักใช้ตัวชี้วัดหรือตัวประเมินผลทางการเงินเป็นหลัก จึงได้เสนอแนวคิดในการประเมินผลองค์กรในหลายมุมมองนอกเหนือจากด้านการเงินเพียงด้านเดียว โดยพิจารณาใน 4 มุมมอง (Perspectives) ซึ่งเชื่อมโยงกันแบบความสัมพันธ์ (Relation) ได้แก่

1. ด้านการเงิน (The Financial Perspective) เช่น ประสิทธิภาพในการผลิตหรือบริการ ที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

2. ด้านลูกค้า (The Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ เป็นต้น

3. ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (The Business Process Perspective) เช่น การค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดการโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร เป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น



มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง โดยแต่ละด้านประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ¹ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures or Key Performance Indicators) เป็นตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) เป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุในตัวชี้วัด
4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมาย
5. ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) จะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนมากขึ้น

การบริหารจัดการให้สมดุล (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้การจัดผลหรือประเมินผล (Measurement) ในมิติต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสอดคล้องกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยการสื่อสารหรือถ่ายทอดกลยุทธ์ขึ้นสูงสุดลงสู่ทุกหน่วยงานขององค์กร ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างเปิดกว้างตรงไปตรงมาและมีประสิทธิภาพ ต้องมีการพูดคุยและสื่อสารระหว่างหัวหน้าและฝ่ายปฏิบัติการมากขึ้น การบริหารจัดการให้สมดุล (BSC) จะทำให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงจุดอ่อนตลอดจนความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์จาก “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic exercise) ไปสู่การรวมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve center of an enterprise)”²

ทั้งนี้ต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูงอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทิศทางที่ดีก่อนระดับล่างจึงจะเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ

1. Mobilize ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้นำการจุดชนวนความคิดเคลื่อนพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. Translate มีการถ่ายทอดสื่อความหมายผ่านเครื่องมือที่สำคัญที่เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้การบริหารองค์กรมีการเชื่อมโยงกันได้

¹ กฤษณี มหาวิทยาลัย. 2547. “แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard”. ได้จาก <http://www.geocities.com/vichakarn 2002/scorecard.doc>. 19 มิถุนายน 2552

² ณรงค์ศักดิ์ บุญมาสิก. “Balanced Scorecard”. ได้จาก http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_update/aims/Pataya_SCB_June05/Balanced_Scorecard__3649__3621__3632_KPIs.doc. 19 มิถุนายน 2552

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของการบริหารจัดการให้สมดุล (BSC) โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

3. Alignment ทำให้ทุกหน่วยงานมีการผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว รู้สึกเป็นทีม รักองค์กร
4. Motivate มีแรงกระตุ้น คลองใจ เพื่อให้ทุกคนทำตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้
5. Govern ดูแลให้ทุกอย่างที่ทำมาแล้วมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

โดยทั้ง 5 ปัจจัยต้องอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ คือ ความสอดคล้องสมดุลกันในมุมมองหลักขององค์กร รวมทั้งมีความสมดุลระหว่าง³

- จุดมุ่งหมาย (Objective) ระยะสั้นและระยะยาว
- การวัดผล (Measure) ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- ดัชนีชี้วัด (Indicator) เพื่อติดตามและผลักค้น
- มุมมอง (Perspective) ภายในและภายนอก

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการให้สมดุล (BSC)⁴

1. ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลก็คือกลุ่มของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงวัตถุประสงค์ (Objective – Based KPIs)
2. เพื่อความสำเร็จแบบยั่งยืน โดยวัดผลการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกด้าน
3. มีความสมดุล คือ กำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทุกด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร
4. เป็นการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ประโยชน์⁵

1. ทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบวัตถุประสงค์ในทุกระดับของหน่วยงานอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
2. ช่วยให้ทัศนคติการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

³ อ้างแล้ว

⁴ วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเอส, 2547.

⁵ อ้างแล้ว

3. ทิศทางของการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
4. ช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

บัญญัติ 10 ประการ (The Ten Commandments of the Balanced Scorecard)⁶

หมายถึงสิ่งที่องค์กรควรทำ 5 ประการ และไม่ควรถ้า 5 ประการ ในการใช้แนวคิดการบริหารจัดการให้สมดุล (BSC)

สิ่งที่ควรทำ

1. ใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
2. องค์กรต้องมีกลยุทธ์ชัดเจน แต่กลยุทธ์อาจยังไม่สมบูรณ์ทั้งหมดเนื่องจากในกระบวนการจัดทำ BSC จะทำให้เกิดการทบทวนและเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับกลางมีความมุ่งมั่นในการทำ BSC อย่างแท้จริง
4. ทำ BSC ในหน่วยงานย่อย ๆ ก่อน จึงค่อยใช้ทั้งองค์กร เพราะในปีแรก ๆ หากเกิดความผิดพลาดหรือมีอุปสรรคขึ้นจะไม่เสียหายมากนัก
5. มีการวิเคราะห์และทำ BSC ให้เหมาะสมกับหน่วยงานแต่ละหน่วย

สิ่งที่ไม่ควรทำ

1. ใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษบุคลากร
2. ลอกเลียนแบบ BSC จากองค์กรอื่น
3. ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร
4. อย่างมุ่งมั่นให้ BSC มีความสมบูรณ์ก่อนจึงนำมาใช้ เพราะ BSC ไม่มีทางสมบูรณ์ได้ หากไม่มีการนำมาใช้
5. ละเลยความสำคัญของภาระงานและต้นทุนของการเก็บข้อมูลและรายงานผล

ทั้งนี้มิติหรือมุมมองที่จะบริหารจัดการให้สมดุลไม่จำเป็นต้องมีหรือเป็น 4 ด้านดังที่กล่าวมาแล้ว อาจเป็นมิติหรือมุมมองด้านอื่น ๆ ก็ได้ แต่ควรครอบคลุมให้ครบทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

⁶ พสุ เศษรินทร์. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

: ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

เป็นตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เพื่อบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงินตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด เป็นต้น
- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการผลิตภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น
- ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคน ต่อปี เป็นต้น

ข้อควรระวังในการใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)⁷

- อย่าทำให้การใช้ KPIs ก่อให้เกิดบรรยากาศของการโทษกันหรือจับผิด ต้องถือว่า KPIs เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยกันพัฒนา ช่วยเตือน
- ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจจน เข้าใจความซับซ้อน มีความเป็นธรรม ไม่ใช่คนบ้าอำนาจ
- ผู้บริหารที่มองบุคลากรแบบมีอคติจะทำให้การทำ KPIs เป็นที่น่ารังเกียจ ซึ่งจะทำให้การกำหนด KPIs เป็นไปอย่างไม่สมจริงมีการโกงตัวเลขหลบซ่อนความจริง
- หากใช้ KPIs แล้วไม่ได้ผล อย่าโทษคนที่กำหนด KPIs เพราะส่วนใหญ่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่ดีพอ ต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์
- ความคิดที่เชื่อว่าการทำ KPIs ก็เพื่อที่จะได้รางวัล เอาชนะคนอื่นหรือเพื่อจับผิด

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่าง BSC และ KPIs

1. BSC ด้านการเงิน ประกอบด้วย KPIs เช่น
 - การเติบโตของยอดขายในแต่ละไตรมาส
 - ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น
2. BSC ด้านลูกค้า ประกอบด้วย KPIs เช่น
 - ร้อยละของยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่

⁷ วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ. KPI...ทำให้ง่ายๆ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา, 2550.

- ส่งสินค้าและบริการตรงเวลา
- 3. BSC ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย KPIs เช่น
 - ต้นทุนต่อหน่วย
 - กำหนดการเทียบกับแผนในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด
- 4. BSC ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ประกอบด้วย KPIs เช่น
 - เวลาที่ใช้ในการผลิตจนเสร็จสิ้น
 - เวลาที่ใช้ในการพัฒนาในยุคถัดไป

บทที่ 3

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

โดยที่สำนักกฎหมายเป็นหน่วยงานระดับสำนักสำนักหนึ่งในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติราชการให้สอดคล้องและเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ดังนั้นก่อนที่จะเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติของวิทยากรสำนักกฎหมาย ก็ควรที่จะทำความเข้าใจในภาพกว้างก่อน คือประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักกฎหมาย ตลอดจนกลุ่มงานกฎหมายในสังกัดสำนักกฎหมาย

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

: โครงสร้าง

ประกอบด้วย 20 สำนัก 4 กลุ่ม

: อำนาจหน้าที่

“สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร”⁸

: วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการให้บริการเพื่อส่งเสริมงานของสถาบันนิติบัญญัติให้ก้าวหน้าทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของปวงชน

: พันธกิจ (Mission)

1. สนับสนุนการตรากฎหมายของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา
2. สนับสนุนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
3. สนับสนุนงานรัฐสภาต่างประเทศ
4. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน
5. เสริมสร้างและพัฒนางานด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและด้านบริการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

: ยุทธศาสตร์ (Strategy)

1. ยกกระดับขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. เสริมสร้างและพัฒนาาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งสู่การเป็นศูนย์ข้อมูลนิติบัญญัติ และรัฐสภาอิเล็กทรอนิกส์ (E – Parliament)
3. เพิ่มศักยภาพงานรัฐสภาต่างประเทศตามมาตรฐานสากล
4. เสริมสร้างองค์ความรู้ประชาธิปไตย และผลักดันให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง
5. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานควบคู่กับหลักคุณธรรม

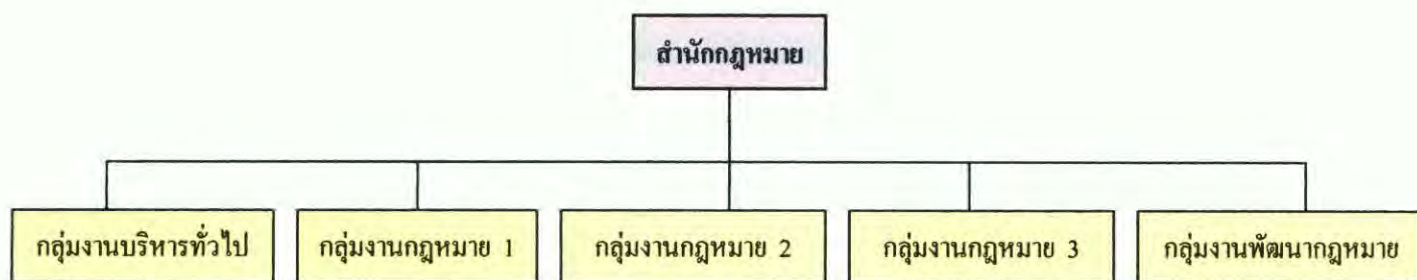
⁸ “พระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535”. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109/ ตอนที่ 32/ หน้า 1/ 1 เมษายน 2535.

สำนักกฎหมาย

: โครงสร้าง

มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักกฎหมายเป็น 5 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
2. กลุ่มงานกฎหมาย 1
3. กลุ่มงานกฎหมาย 2
4. กลุ่มงานกฎหมาย 3
5. กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย



: อำนาจหน้าที่

สำนักกฎหมาย

1. จัดทำร่างกฎหมายด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ตามความต้องการให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ ส่วนราชการและประชาชน
2. ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับกฎหมายเพื่อให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเสนอแก้ไขปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมาย
3. ศึกษา วิเคราะห์ร่างกฎหมายที่เสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อประกอบการพิจารณาให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
4. ติดตามและประสานการจัดทำร่างกฎหมายในชั้นพิจารณาของที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ที่ประชุมวุฒิสภา ที่ประชุมรัฐสภา และที่ประชุมคณะกรรมการ
5. ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายที่ใช้บังคับ เพื่อเสนอปรับปรุงหรือให้มีกฎหมายใหม่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม หรือการบริหารประเทศ
6. วินิจฉัย ให้คำปรึกษา เสนอความเห็น แนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ระเบียบและข้อบังคับ เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและส่วนราชการในสังกัด

7. ตรวจสอบพิจารณาคร่าวๆ เบื้องต้น และสัญญา รวมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของนิติกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
8. ดำเนินการเกี่ยวกับคดีความทั้งคดีแพ่ง คดีอาญา และคดีปกครอง ตลอดจนประสานงานกับพนักงานสอบสวน พนักงานอัยการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินคดีความทั้งปวงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
9. ดำเนินการตามกฎหมายเกี่ยวกับการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่ การสอบหาข้อเท็จจริง การสอบสวนทางวินัย และการสอบสวนอื่น
10. ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายในบริบทของสภาพสังคมที่เป็นอยู่ และวิเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมในการมีกฎหมายเพื่อแก้ไขปัญหาของสังคม
11. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบและพัฒนากฎหมาย
12. จัดทำคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
13. ดำเนินการร่างญัตติ กระทั่งถาม คำอภิปราย และหนังสือติดต่อบุคลากรให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
14. ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาทางกฎหมายแก่คณะกรรมการตามที่ถูกร้องขอ
15. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนัก
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานพัสดุ ครุภัณฑ์ การเงิน และงบประมาณของสำนัก
3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานทะเบียนและข้อมูลด้านบุคคลของสำนัก
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและงบประมาณ รวมถึงการประสานงานด้านแผนรายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณและสถิติของสำนัก
5. อำนวยความสะดวกและประสานงานการให้บริการแก่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
6. ดำเนินการร่างหนังสือราชการให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
7. ดำเนินการวางระบบการจัดเก็บและจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการร่างกฎหมาย ญัตติ กระทั่งถามที่ได้ดำเนินการให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเพื่อสืบค้นและอ้างอิง
8. ดำเนินงานเลขานุการและงานประชุมของสำนัก
9. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและเผยแพร่เอกสารและผลงานของสำนัก

10. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานกฎหมาย 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. จัดทำร่างกฎหมายด้านเศรษฐกิจ ตามความต้องการให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ ส่วนราชการและประชาชน
2. ศึกษา วิเคราะห์ร่างกฎหมายที่เสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อประกอบการพิจารณาของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
3. ติดตามและประสานงานการยกร่างกฎหมายในชั้นพิจารณาของที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ที่ประชุมวุฒิสภา ที่ประชุมรัฐสภา และที่ประชุมคณะกรรมการ
4. ดำเนินการยกร่างญัตติ กระทู้ถาม และคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
5. วินิจฉัย ให้คำปรึกษา เสนอความเห็น แนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและส่วนราชการในสังกัด
6. ตรวจสอบยกร่างระเบียบ ข้อบังคับ และสัญญา รวมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของนิติกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
7. ดำเนินการเกี่ยวกับคดีความทั้งคดีแพ่ง คดีอาญา และคดีปกครองตลอดจนประสานงานกับพนักงานสอบสวน พนักงานอัยการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินคดีความทั้งปวงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
8. ดำเนินการตามกฎหมายเกี่ยวกับการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่ การสอบหาข้อเท็จจริง การสอบสวนทางวินัย และการสอบสวนอื่น
9. เสนอความเห็นทางกฎหมายในเรื่องข้อกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการโดยทั่วไปของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
10. ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาทางกฎหมายแก่คณะกรรมการตามที่ถูกร้องขอ
11. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานกฎหมาย 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. จัดทำร่างกฎหมายด้านสังคม ตามความต้องการให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ ส่วนราชการและประชาชน

2. ศึกษา วิเคราะห์ร่างกฎหมายที่เสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อประกอบการพิจารณาของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
3. ติดตามและประสานงานการยกร่างกฎหมายในชั้นพิจารณาของที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ที่ประชุมวุฒิสภา ที่ประชุมรัฐสภา และที่ประชุมคณะกรรมการ
4. ดำเนินการยกร่างญัตติ กระทั่งถาม และคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
5. วินิจฉัย ให้คำปรึกษา เสนอความเห็น แนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและส่วนราชการในสังกัด
6. ตรวจสอบการร่างระเบียบ ข้อบังคับ และสัญญา รวมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของนิติกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
7. ดำเนินการเกี่ยวกับคดีความทั้งคดีแพ่ง คดีอาญา และคดีปกครองตลอดจนประสานงานกับพนักงานสอบสวน พนักงานอัยการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินคดีความทั้งปวงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
8. ดำเนินการตามกฎหมายเกี่ยวกับการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่ การสอบหาข้อเท็จจริง การสอบสวนทางวินัย และการสอบสวนอื่น
9. เสนอความเห็นทางกฎหมายในเรื่องข้อกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการโดยทั่วไปของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
10. ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาทางกฎหมายแก่คณะกรรมการคามที่ถูกร้องขอ
11. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานกฎหมาย 3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. จัดทำร่างกฎหมายด้านการเมือง การบริหาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ตามความต้องการให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการ ส่วนราชการ และประชาชน
2. ศึกษา วิเคราะห์ร่างกฎหมายที่เสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อประกอบการพิจารณาของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
3. ติดตามและประสานงานการยกร่างกฎหมายในชั้นพิจารณาของที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ที่ประชุมวุฒิสภา ที่ประชุมรัฐสภา และที่ประชุมคณะกรรมการ

4. ดำเนินการยกร่างญัตติ กระหู่ถาม และคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติให้กับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

5. วินิจฉัย ให้คำปรึกษา เสนอความเห็น แนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับงานในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและส่วนราชการในสังกัด

6. ตรวจสอบพิจารณาร่างระเบียบ ข้อบังคับ และสัญญา รวมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของนิติกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

7. ดำเนินการเกี่ยวกับคดีความทั้งคดีแพ่ง คดีอาญา และคดีปกครองตลอดจนประสานงานกับพนักงานสอบสวน พนักงานอัยการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินคดีความทั้งปวงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

8. ดำเนินการตามกฎหมายเกี่ยวกับการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่ การสอบหาข้อเท็จจริง การสอบสวนทางวินัย และการสอบสวนอื่น

9. เสนอความเห็นทางกฎหมายในเรื่องข้อกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการโดยทั่วไปของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

10. ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาทางกฎหมายแก่คณะกรรมการตามที่ถูกร้องขอ

11. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. ศึกษา รวบรวม หลักการและเหตุผลในการเสนอแก้ไขกฎหมายในชั้นกระทรวง ทบวง กรม คณะกรรมการกฤษฎีกา สภาผู้แทนราษฎร กรรมการธิการ อนุกรรมการ กรรมการร่วมกันและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

2. ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายที่ใช้บังคับ เพื่อเสนอปรับปรุงหรือให้มีกฎหมายใหม่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม หรือการบริหารประเทศ

3. ศึกษา วิเคราะห์กฎหมายในบริบทของสภาพสังคมที่เป็นอยู่ และวิเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมในการมีกฎหมายเพื่อแก้ไขปัญหาของสังคม

4. ศึกษา วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบและพัฒนากฎหมาย

5. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงวิชาการด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เพื่อประกอบเป็นข้อมูลในการร่างกฎหมาย

6. ศึกษา วิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นสหวิทยาการในประเด็นที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อประกอบเป็นข้อมูลในการร่างกฎหมาย
7. ดำเนินการขรร่างกฎหมายแม่แบบ เพื่อให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ได้ใช้ในการเสนอกฎหมายต่อสภาผู้แทนราษฎร
8. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

: วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศในการให้บริการเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติด้านการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และด้านนิติการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

: พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลทางกฎหมายให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนางานบริการด้านนิติบัญญัติ ด้านการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และด้านนิติการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีคุณภาพ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

: ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและกลยุทธ์

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง : ยกระดับขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ และการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลยุทธ์ : เพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอง : เสริมสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งสู่การเป็นศูนย์ข้อมูลนิติบัญญัติ และรัฐสภาอิเล็กทรอนิกส์ (E – Parliament)

กลยุทธ์ : เสริมสร้างและพัฒนาข้อมูลมุ่งสู่การเป็นศูนย์ข้อมูลนิติบัญญัติ

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สี่ : เสริมสร้างองค์ความรู้ประชาธิปไตย และผลักดันให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง

กลยุทธ์ : เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายประชาธิปไตยของรัฐสภาทั่วประเทศ

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ห้า : พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ : พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงานควบคู่กับหลักคุณธรรม

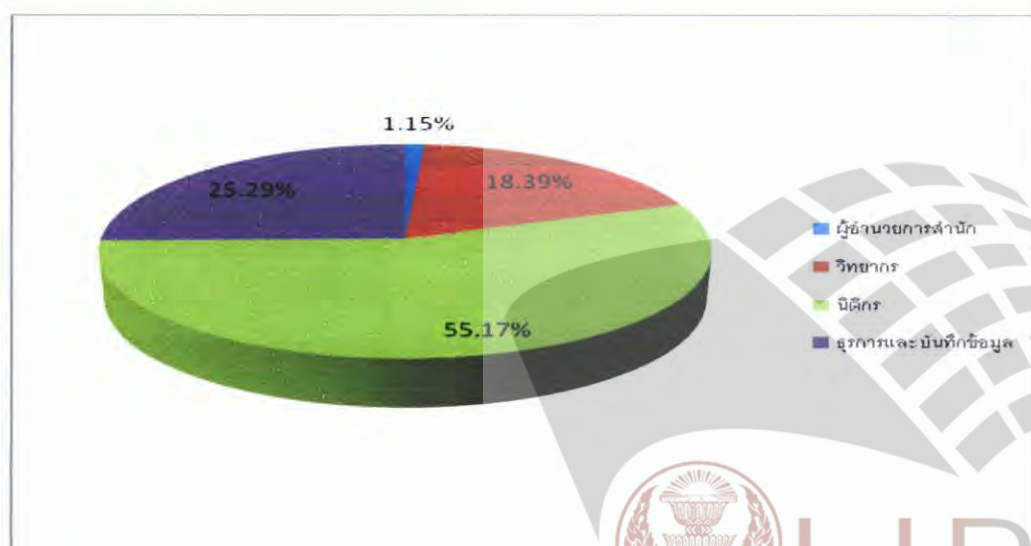
: สถานภาพ

ด้านบุคลากร : สำนักกฎหมายเป็นหน่วยงานระดับสำนักหน่วยงานหนึ่งในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มีบุคลากรหลากหลายคุณวุฒิ หลายสาขาความรู้ ในวัยวุฒิที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง

(ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2552)

สำนักกฎหมายมีบุคลากรด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

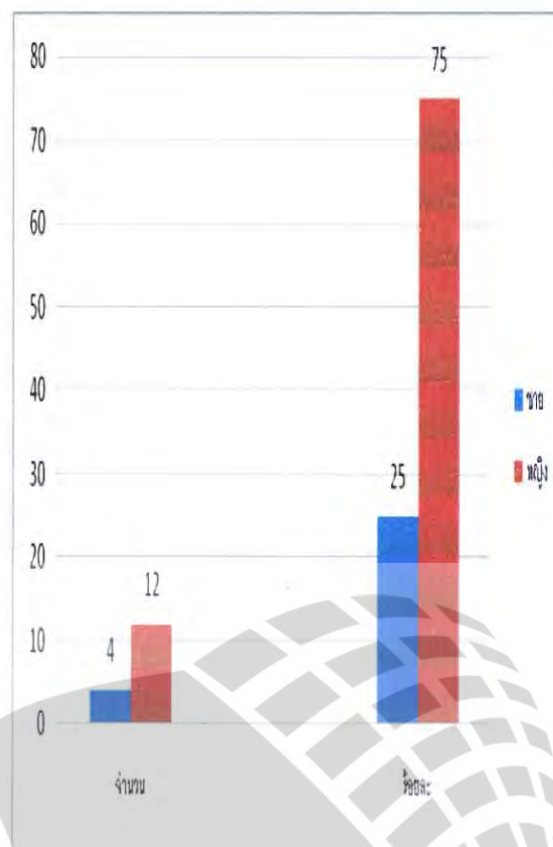
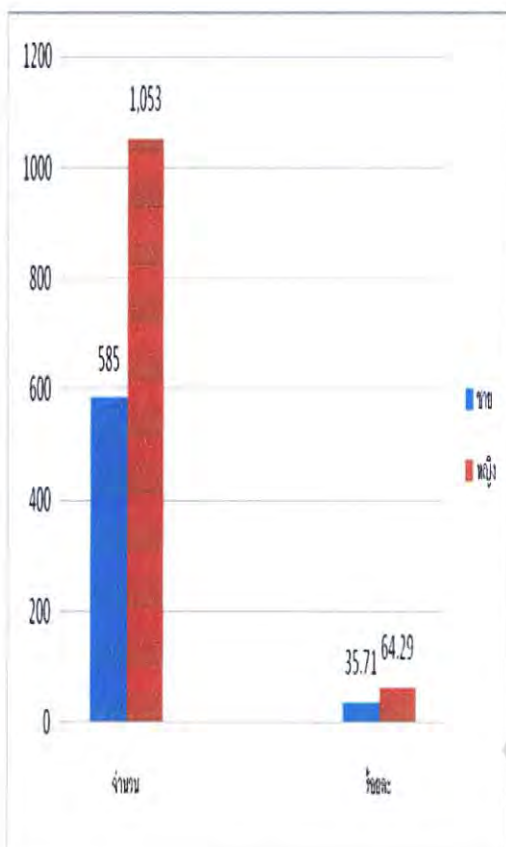
| บุคลากร | จำนวน (คน) |
|-----------------------|------------|
| ผู้อำนวยการสำนัก | 1 |
| วิทยากร | 16 |
| นิติกร | 48 |
| ธุรการและบันทึกข้อมูล | 22 |
| | 87 |



วิทยากรสำนักกฎหมาย

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระดับของตำแหน่งของวิทยากร โดยพิจารณาเปรียบเทียบกันทั้งสำนักงานจะได้ข้อมูลสถิติดังนี้

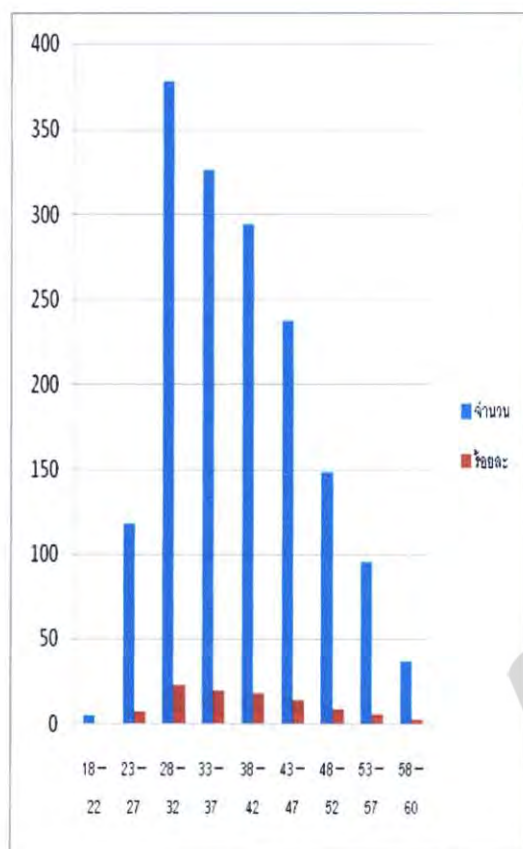
| # เพศ | | | วิทยากรสำนักกฎหมาย | | |
|------------|--------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|
| | สำนักงาน | | | วิทยากรสำนักกฎหมาย | |
| เพศ | จำนวน | ร้อยละ | เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
| ชาย | 585 | 35.71 | ชาย | 4 | 25.00 |
| หญิง | 1,053 | 64.29 | หญิง | 12 | 75.00 |
| รวม | 1,638 | 100.00 | รวม | 16 | 100.00 |



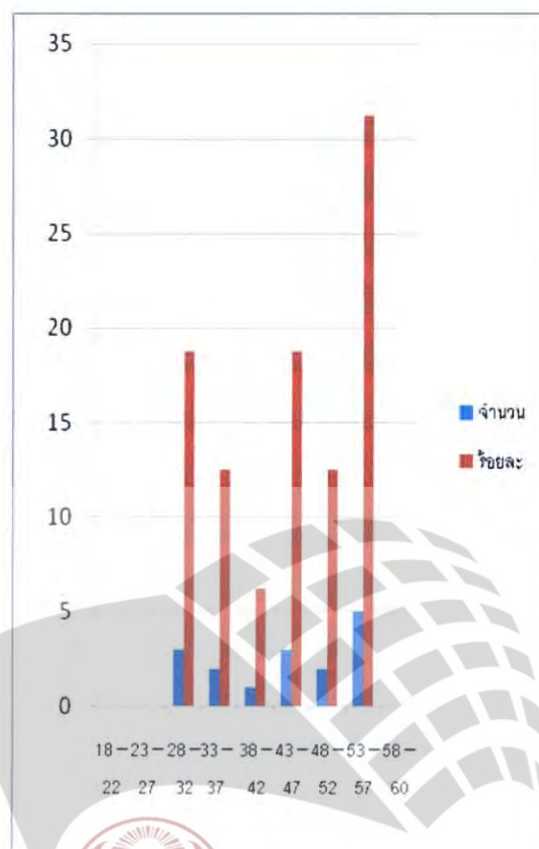
| # อายุ | | | |
|----------|------------|--------------|---------------|
| สำนักงาน | | | |
| กลุ่มที่ | อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. | 18 – 22 | 5 | 0.31 |
| 2. | 23 – 27 | 118 | 7.20 |
| 3. | 28 – 32 | 378 | 23.08 |
| 4. | 33 – 37 | 326 | 19.90 |
| 5. | 38 – 42 | 294 | 17.95 |
| 6. | 43 – 47 | 237 | 14.47 |
| 7. | 48 – 52 | 148 | 9.04 |
| 8. | 53 – 57 | 95 | 5.80 |
| 9. | 58 – 60 | 37 | 2.26 |
| | รวม | 1,638 | 100.00 |

วิทยากรสำนักกฎหมาย

| จำนวน | ร้อยละ |
|-----------|---------------|
| - | - |
| - | - |
| 3 | 18.75 |
| 2 | 12.50 |
| 1 | 6.25 |
| 3 | 18.75 |
| 2 | 12.50 |
| 5 | 31.25 |
| - | - |
| 16 | 100.00 |



อายุ



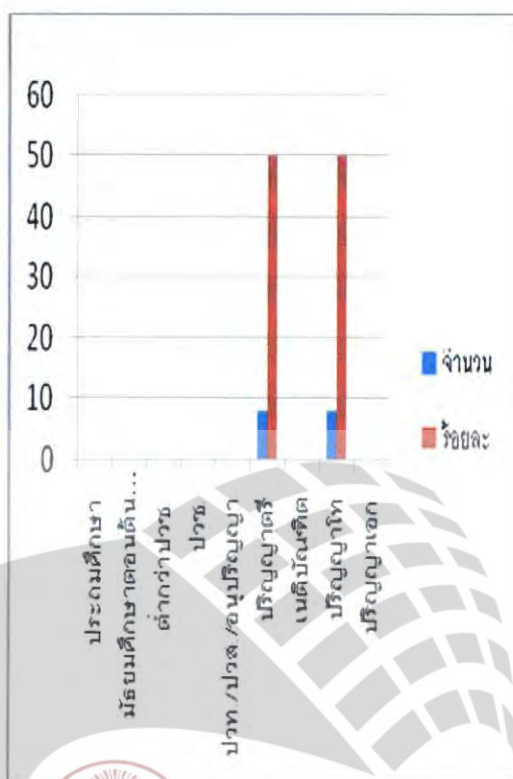
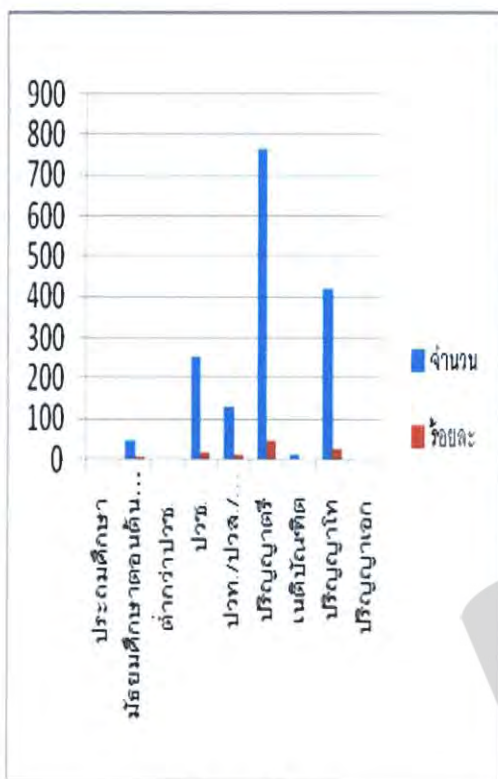
อายุ

คุณวุฒิ

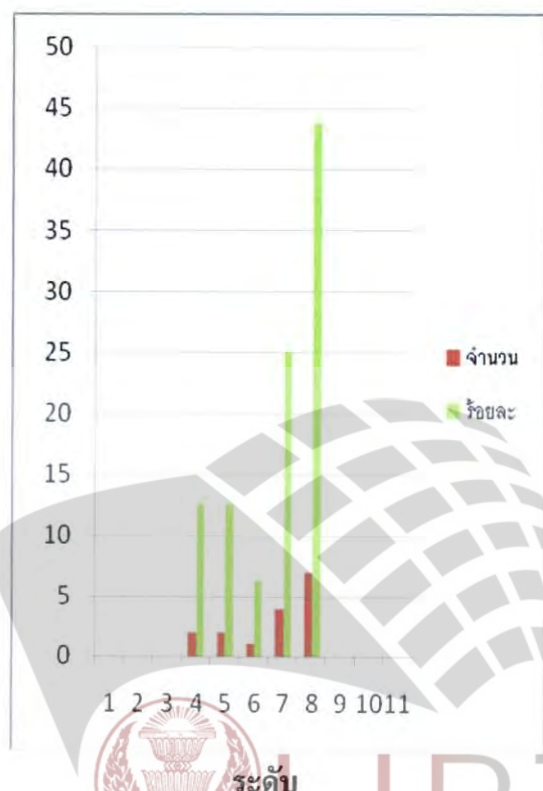
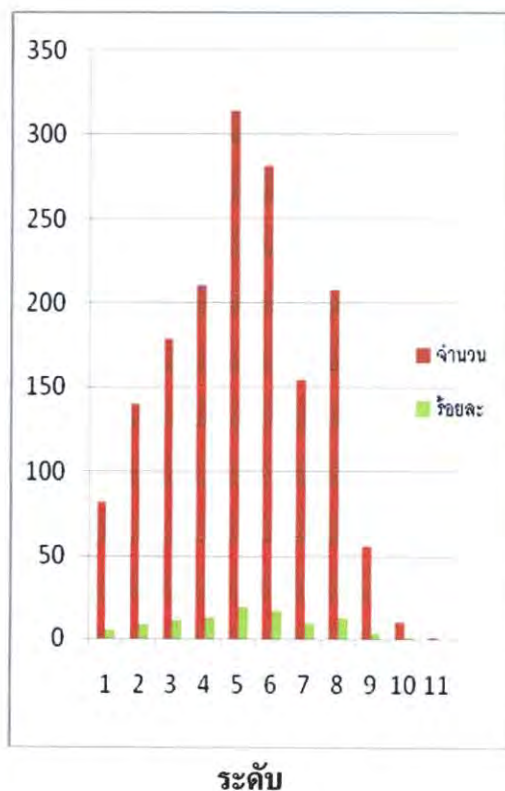
| กลุ่มที่ | สำนักงาน | | วิทยากรสำนักกฎหมาย | |
|----------|-------------------------|--------------|--------------------|---------------|
| | คุณวุฒิ | จำนวน | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. | ประถมศึกษา | 1 | - | - |
| 2. | มัธยมศึกษาตอนต้น - ปลาย | 46 | - | - |
| 3. | ต่ำกว่าปวช. | 3 | - | - |
| 4. | ปวช. | 252 | - | - |
| 5. | ปวท./ปวส./อนุปริญญา | 129 | - | - |
| 6. | ปริญญาตรี | 769 | 8 | 50.00 |
| 7. | เนติบัณฑิต | 12 | - | - |
| 8. | ปริญญาโท | 423 | 8 | 50.00 |
| 9. | ปริญญาเอก | 3 | - | - |
| | รวม | 1,638 | 16 | 100.00 |

วิทยากรสำนักกฎหมาย

| จำนวน | ร้อยละ |
|-----------|---------------|
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| 8 | 50.00 |
| - | - |
| 8 | 50.00 |
| - | - |
| 16 | 100.00 |



| # ระดับ | | | | วิทยากรสำนักกฎหมาย | |
|----------|------------|--------------|---------------|--------------------|---------------|
| กลุ่มที่ | สำนักงาน | | | จำนวน | ร้อยละ |
| | ระดับ | จำนวน | ร้อยละ | | |
| 1. | 1 | 82 | 5.01 | - | - |
| 2. | 2 | 140 | 8.55 | - | - |
| 3. | 3 | 179 | 10.93 | - | - |
| 4. | 4 | 211 | 12.88 | 2 | 12.50 |
| 5. | 5 | 315 | 19.23 | 2 | 12.50 |
| 6. | 6 | 282 | 17.22 | 1 | 6.25 |
| 7. | 7 | 154 | 9.40 | 4 | 25.00 |
| 8. | 8 | 208 | 12.70 | 7 | 43.75 |
| 9. | 9 | 56 | 3.42 | - | - |
| 10. | 10 | 10 | 0.61 | - | - |
| 11. | 11 | 1 | 0.06 | - | - |
| | รวม | 1,638 | 100.00 | 16 | 100.00 |



ด้านเทคโนโลยี :

เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์นับเป็นอุปกรณ์สำนักงานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง
ถือว่าเป็นอุปกรณ์พื้นฐานที่ขาดไม่ได้ในปัจจุบัน

สำนักกฎหมายมีเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์ ดังนี้

| | คอมพิวเตอร์ | เครื่องพิมพ์ |
|----------------------|-------------|-----------------------|
| กลุ่มงานกฎหมาย 1 | 2 | 1 |
| กลุ่มงานกฎหมาย 2 | 2 | - (ใช้เครื่องFAX แทน) |
| กลุ่มงานกฎหมาย 3 | 3 | 2 |
| กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย | 3 | 1 |
| กลุ่มงานบริหารทั่วไป | 16 | 13 |
| ห้องหน่วยเฉพาะกิจ | 8 | 4 |
| | <u>34</u> | <u>21</u> |

ห้องหน่วยเฉพาะกิจในจำนวนคอมพิวเตอร์ 8 เครื่อง เป็นเครื่องที่ใช้ในงานของวิทยาการ
และนิติกรเพียง 2 เครื่อง และในจำนวนเครื่องพิมพ์จำนวน 4 เครื่อง เป็นเครื่องที่ใช้ในงานของ
วิทยาการและนิติกรจำนวนเพียง 1 เครื่องเท่านั้น

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีโปรแกรมที่ใช้งานทั่วไป เช่น Microsoft Office, Internet Explorer
แต่ไม่มีโปรแกรมเฉพาะ (Application Program) ที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสำนักกฎหมายซึ่ง
เป็นงานเฉพาะด้านได้

ทั้งนี้หน้าที่หลักของวิทยาการของสำนักกฎหมายได้แก่

การร่างญัตติ

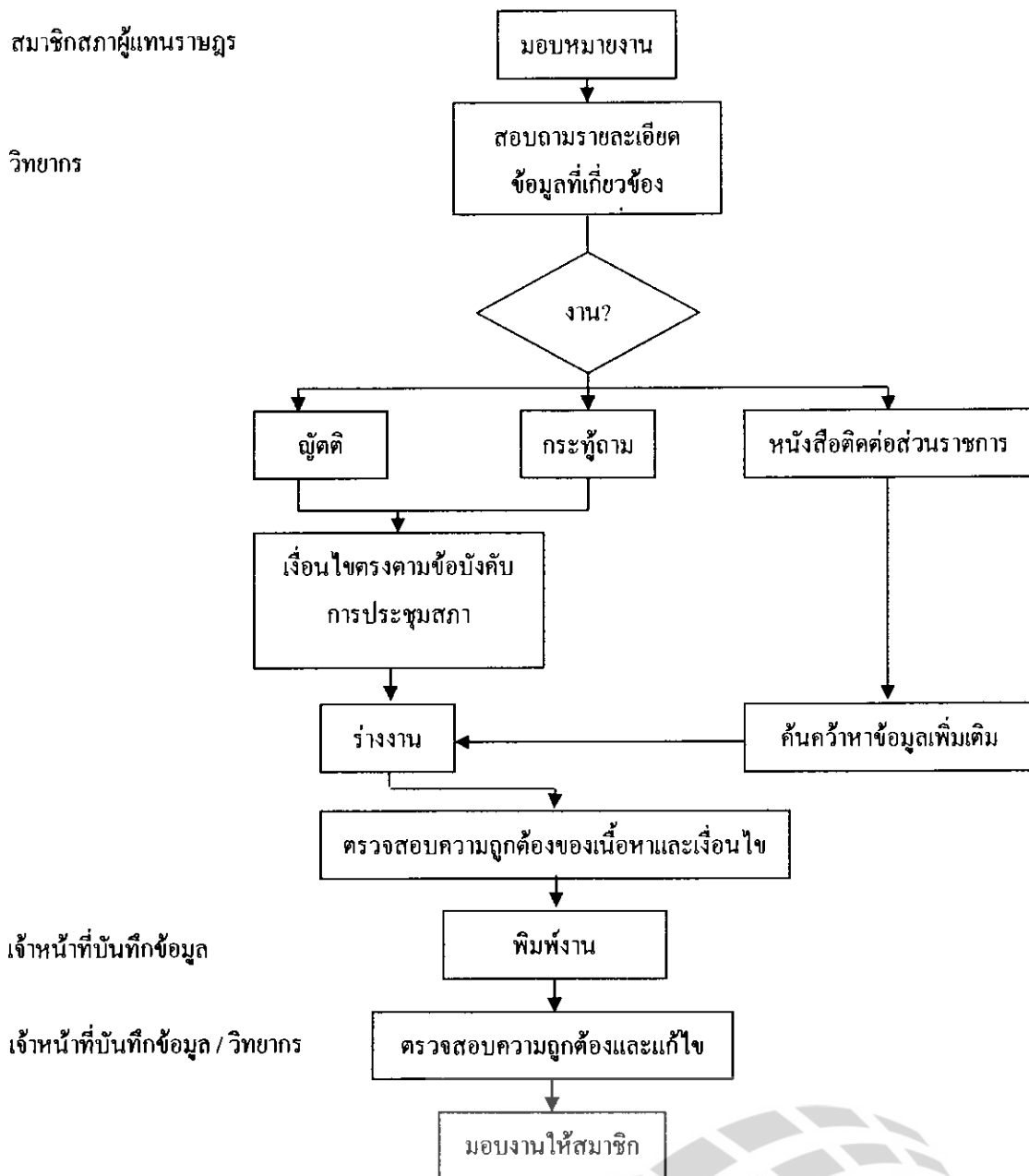
การร่างกระทู้ถาม

การร่างหนังสือติดต่อส่วนราชการ

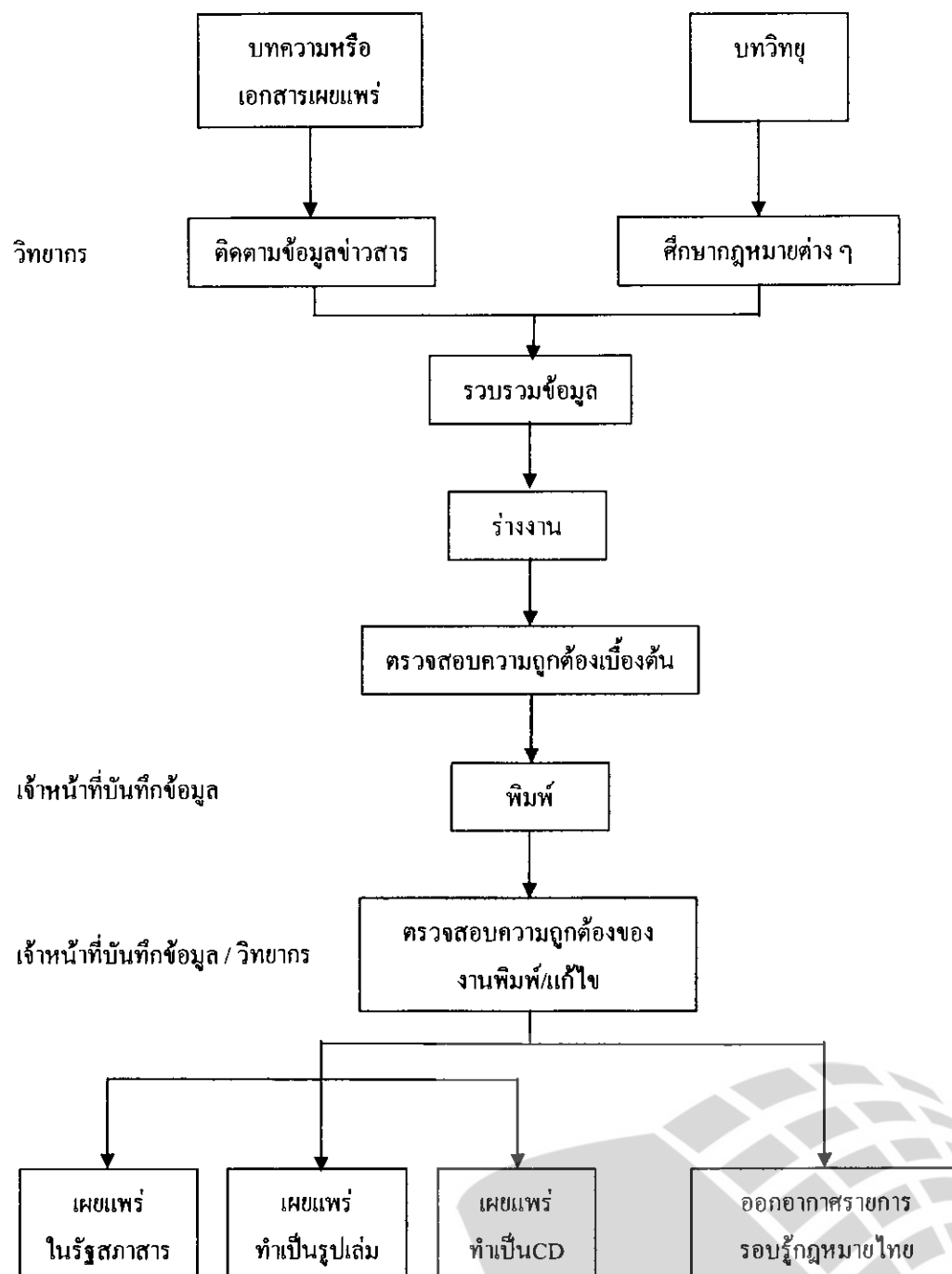
เขียนงานเชิงวิชาการเผยแพร่ในรัฐสภาสาร เผยแพร่ในห้องสมุดรัฐสภา และที่อื่นๆ
ตามแต่โอกาส รวมทั้งบทวิทยุเผยแพร่ทางสถานีวิทยุรัฐสภา

ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้

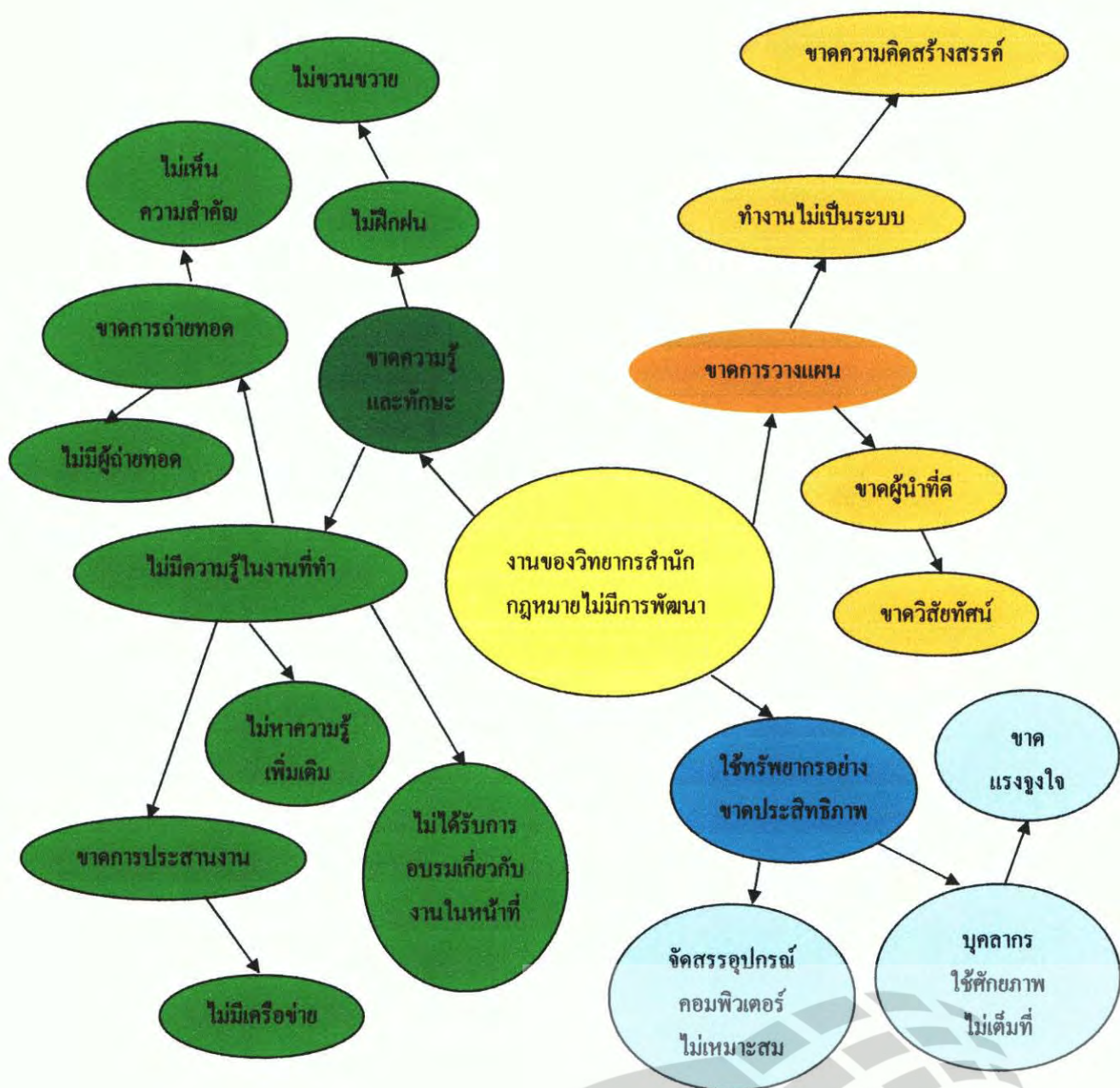
ขั้นตอนการร่างญัตติ กระทั่งถามและหนังสือติดต่อส่วนราชการ



ขั้นตอนการเขียนงานวิชาการ



กรอบแนวความคิด



บทที่ 4

ปัญหาและสาเหตุ

การทำงานของวิทยากรสำนักกฎหมายไม่มีการพัฒนานั้น เนื่องมาจากหลายปัญหาได้แก่ การขาดการวางแผน ใช้ทรัพยากรอย่างขาดประสิทธิภาพ รวมทั้งขาดความรู้และทักษะ โดยมีสาเหตุดังนี้

1. **ไม่มีการวางแผน** ในการปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม มีความจำเป็นอย่างข่งที่จะต้องมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานและสามารถระดมความคิดความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้เกิดเป็นผลงานอย่างเป็นรูปธรรม แต่ในสภาพความเป็นจริงปรากฏว่างานของวิทยากรมิได้มีการวางแผนการทำงานใด ๆ ทำให้งานไม่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ปรากฏการณ์ดังกล่าวได้เกิดขึ้นในระดับสำนักมานานหลายปีแล้ว ซึ่งสาเหตุที่ไม่มีการวางแผนงานในการทำงานเกิดจาก

1.1 **การขาดวิสัยทัศน์** เป็นการขาดการมองงานอย่างพินิจวิเคราะห์อย่างสอดคล้องกับภาพรวมของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะเฉพาะหน้า ได้รับมอบหมายงานใดก็ทำให้เสร็จ ๆ เพื่อส่งมอบแก่ผู้รับบริการ มีปัญหาที่แก้กันเฉพาะหน้า เฉพาะกรณีไปเรื่อย ๆ ทำให้แม้จะได้งานเสร็จสมบูรณ์เป็นรูปธรรม แต่ก็เป็งานที่แฝงไว้ด้วยการขาดประสิทธิภาพ ซึ่งการขาดวิสัยทัศน์ที่ส่งผลให้ไม่มีการวางแผนการทำงานนี้ สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมพอ เมื่อผู้นำขาดซึ่งคุณสมบัติที่เหมาะสม ย่อมทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม งานที่ได้จึงไม่ดีพอ

ตัวอย่างเช่นการร่างญัตติ ร่างกระทู้ถาม ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน นับเป็งานที่สำคัญมากงานหนึ่งของฝ่ายนิติบัญญัติ แต่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารกลับขาดวิสัยทัศน์ ไม่เคยคำนึงถึงความสำคัญดังกล่าวแม้แต่น้อย เมื่อมีความคิดเช่นนั้น จึงทำให้ไม่เห็นความจำเป็นของการเตรียมตัวเตรียมงาน ทำให้ไม่คิดถึงความจำเป็นของการที่จะต้องมีการวางแผนงาน จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานโดยตรง

1.2 **ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** ในการทำงานทุกงานหากมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็จะสามารถคิดจินตนาการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมว่าการทำงานควรมีปัจจัยหรือวิธีการใดบ้างที่จะทำให้เกิดงานดี ๆ ได้ นั่นก็คือในการทำงานหากมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้วก็จะทราบว่าการทำงานนั้นจะขาดการวางแผนไม่ได้เลย



สถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่เห็นได้ชัดในประเด็นนี้คือ ในการร่างญัตติ ร่างกระทู้ถามเท่าที่เป็นมาแทบไม่มีงานที่เป็นลักษณะที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานเองเลย เช่น ร่างญัตติหรือกระทู้ถามขึ้นจากการติดตามข่าวสารจากการรวบรวมข้อมูลแล้วร่างขึ้นเพื่อนำเสนอต่อสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการนัดหยุดงานของพนักงานการรถไฟซึ่งเกิดขึ้นเป็นระยะมาโดยตลอด วิทยากรก็สามารถรวบรวมข้อมูลและร่างกระทู้ถามไว้ล่วงหน้า ให้มีการแก้ไขปัญหาคงกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมและนำเสนอต่อสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร ทั้งนี้ประโยชน์ก็จะเกิดแก่ประชาชนโดยรวม

2. ใช้ทรัพยากรอย่างขาดประสิทธิภาพ หมายถึง ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรที่เป็นวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องคอมพิวเตอร์

บุคลากร(วิทยากร) ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดสภาพที่บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างไม่เต็มที่ การที่บุคลากรขาดแรงจูงใจทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างกระต่อนกระเท้น ทำงานแบบผ่าน ๆ ขอบุ๊ทึ่ เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเห็นคุณค่าของงานหรือความสำคัญของงานว่าส่งผลกระทบต่อสังคมหรือมีประโยชน์ต่อสังคมเพียงใด

กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นวิทยากรระดับใด (สำนักกฎหมายมีวิทยากรตั้งแต่ระดับ 4 – 8 แต่กลับมีหน้าที่ไม่แตกต่างกันแต่ประการใด ไม่มีการกำหนดภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันในวิทยากรแต่ละระดับอย่างเป็นทางการ เมื่อประกอบกับการที่วิทยากรเองก็ขาดแรงจูงใจ ขาดความศรัทธาในงาน ในผู้บังคับบัญชา ทำให้ไม่กระตือรือร้น ไม่ใส่ใจที่จะใช้ศักยภาพของตนเองมากเท่าที่ควร ซึ่งมีหลักฐานสนับสนุนชัดเจนจากผลงานของวิทยากรทั้งสำนักที่ไม่มีวามแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญเลย

การที่บุคลากรใช้ศักยภาพไม่เต็มที่นั้น พิจารณาได้จากคุณสมบัติของวิทยากร ทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิ ระดับของตำแหน่งที่ถืออำนาจต่อการปฏิบัติหน้าที่มาก กล่าวคือมีวัยวุฒิที่ถือว่าเต็มไปดว้ยประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่ (อายุ 43 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คนจาก 16 คน) มีคุณวุฒิหลากหลายในระดับปริญญาโทและปริญญาตรีอย่างละครั้ง (อย่างละ 8 คน) รวมทั้ง มีวิทยากรระดับสูง ๆ เป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ ระดับ 8 จำนวนถึง 7 คน ระดับ 7 จำนวน 4 คน ที่เหลือระดับ 4 – 6 จำนวน 5 คน แต่ปรากฏว่างานไม่มีการพัฒนาขึ้นแต่ประการใด

เนื่องจากวิทยากรที่มีคุณสมบัติสูง ๆ เช่น วิทยากรที่มีวัยวุฒิมากพอสมควร (40 ปีขึ้นไป) จบการศึกษาในระดับที่สูง (ปริญญาโท) และอยู่ในระดับตำแหน่งสูง (ระดับ 7 – 8) ซึ่งมีอยู่หลายคน แต่ไม่สามารถสร้างงานที่มีการพัฒนาจากเดิมได้เลย งานที่ปฏิบัติเป็นไป

ในลักษณะเดิม ๆ มาโดยตลอดหลายปี ทั้ง ๆ ที่วิทยาการที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสามารถเป็นหลัก
ในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนางานได้เป็นอย่างดี

อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ มีการจัดสรรอย่างไม่เหมาะสม เนื่องจากงานของวิทยาการ
จำเป็นต้องมีข้อมูลที่หลากหลายและทันสมัย จึงจำเป็นต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้สืบค้น
ข้อมูลอย่างเพียงพอ แต่ปรากฏว่าในแต่ละกลุ่มงานกฎหมายทั้ง 4 กลุ่มงาน (ณ อาคารทิปโก้ทาวเวอร์)
มีเครื่องคอมพิวเตอร์กลุ่มงานละ 2-3 เครื่องเท่านั้น และมีเครื่องพิมพ์เพียงกลุ่มงานละเพียง
1-2 เครื่องเท่านั้น

ในขณะที่ห้องหน่วยเฉพาะกิจซึ่งต้องมีกลุ่มงานกฎหมายไปประจำการทุกสัปดาห์กลุ่ม
งานละ 1 สัปดาห์ ก็มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับกลุ่มงานกฎหมายที่ไปปฏิบัติงานเพียง 2 เครื่อง
และเครื่องพิมพ์เพียง 1 เครื่องเท่านั้น

3. ขาดความรู้และทักษะ ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถศึกษาค้นคว้าได้หรือได้รับการถ่ายทอด
จากผู้รู้ ในขณะที่ทักษะเกิดจากการมีประสบการณ์หรือฝึกฝนทำให้เกิดความชำนาญ

สาเหตุที่ทำให้วิทยาการขาดความรู้และทักษะ

3.1 ไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้ไม่มีแนวทางในการทำงานที่ดีพอ

3.2 ไม่หาความรู้เพิ่มเติม การหาความรู้เพิ่มเติมสามารถทำได้โดยง่าย ทั้ง
ความรู้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แต่ปรากฏว่ามีการปล่อยปะละเลยไม่ใส่ใจที่จะหาความรู้
เพิ่มเติมอย่างจริงจังจึงเป็นรูปธรรม

3.3 ไม่มีเครือข่าย มีสาเหตุมาจากการขาดการประสานงานไม่ว่าจะเป็นระหว่างกลุ่มงาน
หรือสำนักเดียวกัน และกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่เกิดความรู้ใหม่ ๆ หรือความรู้
ที่ถูกต้องจากผู้รู้จริง

3.4 ไม่มีผู้ถ่ายทอด เป็นการแสดงถึงการงานที่เป็นลักษณะตัวใครตัวมัน
ไม่ร่วมมือกัน ทำให้ความรู้ถูกเก็บไว้เฉพาะคนใดคนหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ความรู้เลือนหายไปในที่สุด

3.5 ไม่เห็นความสำคัญ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน
ทำงานแบบขอไปที จึงไม่กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้หรือเพิ่มทักษะให้ตัวเองเท่าที่ควร

3.6 ไม่ขวนขวาย ไม่มีการฝึกฝน จึงขาดทักษะในการทำงาน

บทที่ 5

แนวทางแก้ไข

จากปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับงานของวิทยากรสำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งทำให้งานไม่มีการพัฒนาดังได้กล่าวในบทที่ 4 นั้น สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้ง 3 ปัญหาได้ โดยต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน (สำนักกฎหมาย) ในลักษณะที่เป็นขั้นตอนตามแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยเริ่มจาก

- บุคลากร(วิทยากร) ต้องรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ของทั้งหน่วยงานและสังคมโดยรวม
- สร้างทีมงาน โดยมีบุคลากรที่เป็นวิทยากรที่มีคุณภาพ มีความตั้งใจจริงเป็นแกนนำ ซึ่งจะเป็นแกนนำที่ทั้งคั้งและคั้นวิทยากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
- สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเห็นภาพของสำนักกฎหมายหลังเกิดการเปลี่ยนแปลงว่าเมื่อร่วมมือร่วมใจกันเปลี่ยนแปลงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะนำมาซึ่งความน่าภาคภูมิใจเพียงใด
- ทีมงานต้องสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่เห็นร่วมกันให้มีความเข้าใจและทราบทั่วกันในหมู่วิทยากร
- ขจัดอุปสรรคที่จะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เช่น การขาดระบบข้อมูลที่ทันสมัย การขาดความมั่นใจของผลจากการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ มองโลกในแง่บวกให้มากขึ้น
- ให้มีความสำเร็จในระยะสั้นก่อน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยเริ่มกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่จะสามารถเห็นผลได้โดยเร็วก่อน เช่น การปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงามน่าทำงาน เป็นต้น
- ไม่ยี่นคิดจนเกินไปกับความสำเร็จในเบื้องต้น เมื่อเริ่มมีความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงแล้ว ต้องทำใจยอมรับว่าอนาคตอีกยาวไกลนัก ต้องพร้อมที่จะเดินหน้าต่อไปอีก
- ทำให้คงอยู่ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงที่คั้นนั้น เช่น การทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ให้เปลี่ยนเป็นวิธีการที่สำนักกฎหมาย โดยเฉพาะให้วิทยากรนำไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป

ระหว่างที่มีการดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ดังกล่าว สามารถประยุกต์ทฤษฎีการบริหารงานวิชาการมาใช้ควบคู่ไปด้วย โดยการสอดแทรกกระบวนการทั้ง 5 ของทฤษฎีการบริหารงานวิชาการ กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่วางแผนงาน ปรับหรือ

จัดองค์กร (อย่างไม่เป็นทางการ) เพื่อให้เหมาะสมแก่การที่จะสามารถพัฒนางานได้ เช่น จัดกลุ่มของวิทยากร โดยมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและตั้งใจเป็นผู้นำทางทั้งจุดและดิ่งวิทยากรของสำนักกฎหมาย และมีการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่อย่างเด่นชัด นอกจากนี้ก็จำเป็นที่จะต้องมีการร่วมมือร่วมใจกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยในขั้นตอนสุดท้ายจำเป็นต้องมีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นระยะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเห็นหรือวัดสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานได้จริง ก็สามารถนำแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) มาประยุกต์ใช้เพื่อให้งานของวิทยากรของสำนักกฎหมายมีการพัฒนาที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องเป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักกฎหมายหรืออิกนัยหนึ่งก็คือเป็นการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงนั่นเอง

จึงได้กำหนด BSC และ KPIs ของวิทยากรสำนักกฎหมายขึ้น เพื่อเป็น BSC เฉพาะของวิทยากรซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น “Individual Balanced Scorecard (Individual BSC)” ของวิทยากรก็ได้ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการให้สมดุลใน 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล

ตัวชี้วัดที่ 1

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|--|
| 5 | มีการร่างกระทู้ถามในสมัยประชุมที่เป็นกระทู้ถามที่เกิดจากความคิดริเริ่มของวิทยากร จำนวน 5 กระทู้ถามขึ้นไป |
| 4 | มีการร่างกระทู้ถามในสมัยประชุมที่เป็นกระทู้ถามที่เกิดจากความคิดริเริ่มของวิทยากร จำนวน 4 กระทู้ถามขึ้นไป |
| 3 | มีการร่างกระทู้ถามในสมัยประชุมที่เป็นกระทู้ถามที่เกิดจากความคิดริเริ่มของวิทยากร จำนวน 3 กระทู้ถามขึ้นไป |
| 2 | มีการร่างกระทู้ถามในสมัยประชุมที่เป็นกระทู้ถามที่เกิดจากความคิดริเริ่มของวิทยากร จำนวน 2 กระทู้ถามขึ้นไป |
| 1 | มีการร่างกระทู้ถามในสมัยประชุมที่เป็นกระทู้ถามที่เกิดจากความคิดริเริ่มของวิทยากร จำนวน 1 กระทู้ถามขึ้นไป |
| 0 | ไม่มีการดำเนินการ |

(สนับสนุนกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างขาดประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 2

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|--|
| 5 | มีการทำเอกสารเผยแพร่ เขียนบทความ หรือบทความเกี่ยวกับประชาธิปไตยในรอบ 1 ปี จำนวน 5 เรื่องขึ้นไป |
| 4 | มีการทำเอกสารเผยแพร่ เขียนบทความ หรือบทความเกี่ยวกับประชาธิปไตยในรอบ 1 ปี จำนวน 4 เรื่องขึ้นไป |
| 3 | มีการทำเอกสารเผยแพร่ เขียนบทความ หรือบทความเกี่ยวกับประชาธิปไตยในรอบ 1 ปี จำนวน 3 เรื่องขึ้นไป |
| 2 | มีการทำเอกสารเผยแพร่ เขียนบทความ หรือบทความเกี่ยวกับประชาธิปไตยในรอบ 1 ปี จำนวน 2 เรื่องขึ้นไป |
| 1 | มีการทำเอกสารเผยแพร่ เขียนบทความ หรือบทความเกี่ยวกับประชาธิปไตยในรอบ 1 ปี จำนวน 1 เรื่องขึ้นไป |
| 0 | ไม่มีการดำเนินการ |

(สนับสนุนกลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายประชาธิปไตยของรัฐสภาทั่วทุกภูมิภาค)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างขาดประสิทธิภาพ

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 1

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|---|
| 5 | เบิกเงินค่าล่วงเวลาตลอดร้อยละ 50 ในรอบ 3 เดือน (หรือไม่เบิกเลย) |
| 4 | เบิกเงินค่าล่วงเวลาตลอดร้อยละ 40 ในรอบ 3 เดือน |
| 3 | เบิกเงินค่าล่วงเวลาตลอดร้อยละ 30 ในรอบ 3 เดือน |
| 2 | เบิกเงินค่าล่วงเวลาตลอดร้อยละ 20 ในรอบ 3 เดือน |
| 1 | เบิกเงินค่าล่วงเวลาตลอดร้อยละ 10 ในรอบ 3 เดือน |
| 0 | ไม่ลดเลย |

(สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงานควบคู่กับหลักคุณธรรม)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างขาดประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 2

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|--|
| 5 | มีการประชุมปรึกษาหารือกันของวิทยากรในรอบ 1 เดือน |
| 4 | มีการประชุมปรึกษาหารือกันของวิทยากรในรอบ 2 เดือน |
| 3 | มีการประชุมปรึกษาหารือกันของวิทยากรในรอบ 3 เดือน |
| 2 | มีการประชุมปรึกษาหารือกันของวิทยากรในรอบ 4 เดือน |
| 1 | มีการประชุมปรึกษาหารือกันของวิทยากรในรอบ 5 เดือน |
| 0 | ไม่มีการดำเนินการ |

(สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงานควบคู่กับหลักคุณธรรม)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดความรู้และทักษะ

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ตัวชี้วัดที่ 1

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|--|
| 5 | ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของวิทยากรในระดับร้อยละ 100 |
| 4 | ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของวิทยากรในระดับร้อยละ 90 |
| 3 | ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของวิทยากรในระดับร้อยละ 80 |
| 2 | ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของวิทยากรในระดับร้อยละ 70 |
| 1 | ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของวิทยากรในระดับร้อยละ 60 |
| 0 | ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของวิทยากรน้อยกว่าร้อยละ 60 |

(สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนานุเคราะห์ให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงานควบคู่กับหลักคุณธรรม)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างขาดประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 2

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|--|
| 5 | มีการตรวจเช็คกระทู้ถามที่ร่าง ใน “สารบบกระทู้ถาม” เพื่อขจัดปัญหากระทู้ถามซ้ำซ้อน ในอัตราร้อยละ 100 |
| 4 | มีการตรวจเช็คกระทู้ถามที่ร่าง ใน “สารบบกระทู้ถาม” เพื่อขจัดปัญหากระทู้ถามซ้ำซ้อน ในอัตราร้อยละ 90 |
| 3 | มีการตรวจเช็คกระทู้ถามที่ร่าง ใน “สารบบกระทู้ถาม” เพื่อขจัดปัญหากระทู้ถามซ้ำซ้อน ในอัตราร้อยละ 80 |
| 2 | มีการตรวจเช็คกระทู้ถามที่ร่าง ใน “สารบบกระทู้ถาม” เพื่อขจัดปัญหากระทู้ถามซ้ำซ้อน ในอัตราร้อยละ 70 |
| 1 | มีการตรวจเช็คกระทู้ถามที่ร่าง ใน “สารบบกระทู้ถาม” เพื่อขจัดปัญหากระทู้ถามซ้ำซ้อน ในอัตราร้อยละ 60 |
| 0 | มีการตรวจเช็คกระทู้ถามที่ร่าง ใน “สารบบกระทู้ถาม” เพื่อขจัดปัญหากระทู้ถามซ้ำซ้อน น้อยกว่าร้อยละ 60 |

(สนับสนุนกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างขาดประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 3

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|--|
| 5 | มีการประสานงานกับกลุ่มงานกระทั้ตาม สำนักการประชุม เป็นระยะ ๆ ในรอบ 1 เดือน |
| 4 | มีการประสานงานกับกลุ่มงานกระทั้ตาม สำนักการประชุม เป็นระยะ ๆ ในรอบ 2 เดือน |
| 3 | มีการประสานงานกับกลุ่มงานกระทั้ตาม สำนักการประชุม เป็นระยะ ๆ ในรอบ 3 เดือน |
| 2 | มีการประสานงานกับกลุ่มงานกระทั้ตาม สำนักการประชุม เป็นระยะ ๆ ในรอบ 4 เดือน |
| 1 | มีการประสานงานกับกลุ่มงานกระทั้ตาม สำนักการประชุม เป็นระยะ ๆ ในรอบ 5 เดือน |
| 0 | ไม่มีการดำเนินการ |

(สนับสนุนกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดความรู้และทักษะ

มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 1

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|---|
| 5 | ร่วมอบรมหรือสัมมนาที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกทุกเดือน |
| 4 | ร่วมอบรมหรือสัมมนาที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกทุก 2 เดือน |
| 3 | ร่วมอบรมหรือสัมมนาที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกทุก 3 เดือน |
| 2 | ร่วมอบรมหรือสัมมนาที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกทุก 4 เดือน |
| 1 | ร่วมอบรมหรือสัมมนาที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกทุก 5 เดือน |
| 0 | ไม่มี |

(สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงานควบคู่กับหลักคุณธรรม)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดความรู้และทักษะ

ตัวชี้วัดที่ 2

| ระดับคะแนน | คำจำกัดความ |
|------------|---|
| 5 | รวบรวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่น่าสนใจ 5 รายการในรอบเดือน เพื่อเผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต |
| 4 | รวบรวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่น่าสนใจ 4 รายการในรอบเดือน เพื่อเผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต |
| 3 | รวบรวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่น่าสนใจ 3 รายการในรอบเดือน เพื่อเผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต |
| 2 | รวบรวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่น่าสนใจ 2 รายการในรอบเดือน เพื่อเผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต |
| 1 | รวบรวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่น่าสนใจ 1 รายการในรอบเดือน เพื่อเผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต |
| 0 | ไม่มีการรวบรวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่น่าสนใจในรอบเดือน เพื่อเผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต |

(สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทุกสายงานควบคู่กับหลักคุณธรรม)

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดความรู้และทักษะ

บทที่ 6

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

ในการศึกษาการพัฒนางานของวิทยากรสำนักกฎหมายนี้ เกิดจากวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ

1. ศึกษาสถานภาพของสำนักกฎหมาย
2. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับงานของวิทยากร
3. หาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

โดยพบว่างานของวิทยากรสำนักกฎหมายไม่มีการพัฒนามาเป็นเวลานานแล้วนั้น เกิดจาก

1. ไม่มีการวางแผน เนื่องจาก
 - การขาดวิสัยทัศน์ในการทำงานในทุกระดับของบุคลากร
 - การขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ใช้ทรัพยากรอย่างขาดประสิทธิภาพ

บุคลากร(วิทยากร) มิได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่หรือมากพอ เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นคุณค่าหรือความสำคัญของงาน ทั้ง ๆ ที่เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมมีประโยชน์ต่อส่วนรวม

อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ มีการจัดสรรให้แก่วิทยากรใช้งานน้อยเกินไป

3. ขาดความรู้และทักษะ เนื่องจาก
 - 3.1 ไม่ได้รับการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง
 - 3.2 ไม่มีแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
 - 3.3 ขาดการประสานงานทั้งในหน่วยงานเดียวกันและกับหน่วยงานอื่น ๆ
 - 3.4 ไม่มีผู้ถ่ายทอดความรู้ ต่างคนต่างทำงาน ไม่รวมมือกัน
 - 3.5 ไม่เห็นความสำคัญ ขาดความตั้งใจ
 - 3.6 ขาดการชวนชวน ไม่มีการฝึกฝน ทำให้ขาดทักษะ

จากปัญหาและสาเหตุดังกล่าว ซึ่งทำให้งานของวิทยากรสำนักกฎหมายไม่มีการพัฒนา แต่หากต้องการแก้ไขสภาพการณ์ดังกล่าวเพื่อให้งานของวิทยากรมีการพัฒนาให้ดีขึ้น ก็อาจมีมาตรการหรือแนวทางหลายแนวทางที่สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ แต่แนวทางที่เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริงนั้น เห็นควรนำแนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารงานวิชาการ และการบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ประกอบกับนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) มาประยุกต์ใช้ โดยการดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ วิทยากรต้องรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมงาน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยที่มีการสื่อสารและถ่ายทอด รวมทั้งขจัดอุปสรรคที่จะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องคำนึงถึงความสำเร็จในระยะสั้นก่อนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ทั้งนี้จะต้องไม่ยึดติดกับความสำเร็จเบื้องต้นจนเกินไป และท้ายสุด ที่สำคัญมากคือ ต้องทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่ดีนี้คงอยู่ (ในที่นี้คือการมีตัวชี้วัดในมิติต่าง ๆ) โดยให้เปลี่ยนเป็นวิธีการที่นำไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป

การดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยประกอบกับนำหลักการบริหารงานวิชาการเข้าเสริม ด้วยหลัก 5 ขั้นตอน คือมีการวางแผนจัดองค์กร(อาจเป็นแบบไม่เป็นทางการ วิทยากรรวมตัวกันเอง) มีการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการประสานงานที่เหมาะสม ตลอดจนมีการควบคุม ติดตามและตรวจสอบ เพื่อให้สามารถนำแนวคิดและวิธีการของการบริหารจัดการให้สมดุล (BSC) และดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs) มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น “Individual Balanced Scorecard (Individual BSC)” โดยครอบคลุมมิติต่าง ๆ 4 มิติ ได้แก่

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล
- มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร

โดยที่ Individual BSC นี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งกำหนดไว้ 9 ตัวชี้วัด (ตามบทที่ 5 แนวทางแก้ไข) แต่อาจปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้การพัฒนาของวิทยากรเกิดผลเป็นรูปธรรม จำเป็นที่จะต้องดำเนินการในลักษณะของการปฏิรูปหรือปฏิวัติ ซึ่งหมายความว่าต้องทำให้

เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ซึ่งอาจจะเป็นไปแบบปฏิรูปคือปรับเปลี่ยนโดยมีพื้นฐานเดิม ๆ อยู่ แต่มีสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมา เป็นการเสริมจากเดิม ผลกระทบจะมีบ้างแต่ไม่รุนแรงนัก หรือปฏิวัติคือปรับเปลี่ยนโดยรีดใหม่หมดไม่คงเหลือฐานเดิม ๆ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตามแนวทางที่กำหนดขึ้น แต่จะส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงเฉียบพลัน คล้ายกับการพลิกฟ้าพลิกแผ่นดินเลยทีเดียว

ทั้งนี้แม้ในทางทฤษฎีหรือตามหลักการแล้ว การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการให้สมดุล (BSC) และการใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) นั้น ต้องเริ่มจากผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญและกำหนดเป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชายอมรับและร่วมมือ แต่ในทางปฏิบัติหากเกิดปัญหาที่ผู้บริหารเองไม่ให้ความสำคัญหรือไม่ได้คำนึงถึงแนวคิดดังกล่าว ก็จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นวิทยากรต้องร่วมมือร่วมใจกันนำแนวคิด BSC และ KPIs นี้มาใช้กันเอง โดยเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนางานให้ดีขึ้นว่าจะส่งผลดีต่อสังคม โดยส่วนรวม

ทั้งนี้ สามารถนำตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในเอกสารนี้ไปใช้ปฏิบัติได้โดยตรง และสามารถเพิ่มตัวชี้วัดอื่นได้ตามความเหมาะสม

- **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** ประเด็นนี้เป็นที่แน่นอนว่าจะต้องเป็นเรื่องในระดับของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการคำนึงถึงขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบกับแนวคิดการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนนำแนวคิดการบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) รวมทั้งตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) โดยกำหนดเป็นนโยบายที่จะต้องทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนี้ แปรไปเป็นการดำเนินงานปกติ หรืออาจเรียกว่ากำหนดเป็นนโยบายที่จะทำให้เป็นวัฒนธรรมของสำนักกฎหมายไปเลย

- **ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป** เพื่อให้การพัฒนางานของวิทยากรเกิดมรรคผลยิ่งขึ้น ควรที่จะศึกษาถึงลงไปรายละเอียดด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น ผลงานของวิทยากรเฉพาะแต่ละคนว่ามีความเหมาะสมกับวิทยุ ฤทธิ ฤทธิ ระดับตำแหน่ง และอายุงานมากน้อยเพียงใด หรือกำหนดเป็นมาตรฐานของงานด้านต่าง ๆ ของวิทยากรตามระดับตำแหน่ง ยิ่งระดับสูงยิ่งต้องกำหนดให้มีมาตรฐานที่สูงกว่าวิทยากรระดับต่ำกว่า รวมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของวิทยากรในระดับที่ต่างกันก็ต้องมีภาระหน้าที่ที่ต่างกันทางปฏิบัติด้วย

บรรณานุกรม

พสุ เดชะรินทร์. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **The Balanced Scorecard : ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทเอชอาร์เซ็นเตอร์จำกัด, 2548.

วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ. **KPI...ทำให้ง่าย ๆ**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา, 2550.

วิวัฒนา พัฒนพงศ์. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วีเอส, 2547.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักบริหารงานกลาง. **ประวัติและสถิติข้าราชการถูกจ้างประจำ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2552.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. **อำนาจหน้าที่ของรัฐสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2551.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, คณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการ. **แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2553 – 2556**. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2552.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักกฎหมาย. **แผนกลยุทธ์สำนักกฎหมาย พ.ศ. 2553 – 2556**. กรุงเทพฯ : สำนักกฎหมาย, 2552.

“พระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535”. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109/ ตอนที่ 32/ หน้า 1 – 9/ 1 เมษายน 2535.

“ประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2545”. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120/ ตอนที่พิเศษ 132 ง/ หน้า 20 – 144/ 17 พฤศจิกายน 2546.

กฤษณี มหาวิทยาลัย. 2547. “แนวคิดการบริหารแบบ **Balanced Scorecard**”. ได้จาก http://www.Geocities.com/vichakam_2002/scorecard.doc. 19 มิถุนายน 2552.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. “ความหมายของการพัฒนา คำที่มีความหมายใกล้เคียงและแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา”. ได้จาก <http://wiruch.com>. 9 สิงหาคม 2552.

“แผนผังการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร”. ได้จาก http://www.parliament.co.th/parcy/sapa_db/sapa35-upload/35-20070727112509_OrganizationChartThai.pdf. 31 พฤษภาคม 2552.

ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาติก. “**Balanced Scorecard**”. ได้จาก http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pataya_SCB_June05/Balanced_Scorecard__3649__3621__3632__KPIs.doc. 19 มิถุนายน 2552.

ปวีร์วรรต. “**ทฤษฎีการบริหารงานวิชาการ**”. ได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=354237>. 18 ตุลาคม 2552.

ภาคผนวก

หลักสูตร "การพัฒนามัคภรระคิมชุง" รุ่นที่ 4
ระหวัจงวันที่ 27 มีนาคม- 5 ตุลาคม 2552



ตัวอย่าง
การบริหารจัดการให้สมดุล (Balanced Scorecard : BSC)
และ
ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)
ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
ปีงบประมาณ 2552

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ
(ตัวชี้วัดระดับองค์กร)

ตัวชี้วัดที่ 1.1 การสนับสนุนงานด้านการตรากฎหมาย (ตัวชี้วัดระดับองค์กร)

ผู้รับผิดชอบ

- เจ้าภาพหลัก สำนักกรรมการ 1 (ผู้รายงาน) สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย
สำนักกรรมการ 2, 3
- เจ้าภาพรอง สำนักวิชาการ สำนักรายงานการประชุมและชวเลข
- หน่วยงานสนับสนุน สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักบริหารงานกลาง สำนักการพิมพ์
สำนักรักษาความปลอดภัย สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา
สำนักสารสนเทศ กลุ่มงานผู้นำค้ำในสภาผู้แทนราษฎร

คำอธิบาย

การสนับสนุนงานด้านการตรากฎหมาย เป็นกระบวนการดำเนินงานในภารกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยจัดให้มีการประชุมสภาผู้แทนราษฎร / วุฒิสภา / รัฐสภา และการประชุมคณะกรรมการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมวุฒิสภา หรือข้อบังคับการประชุมรัฐสภา โดยการจัดทำระเบียบวาระการประชุม การจัดทำและเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลเชิงวิชาการเพื่อประกอบการพิจารณาของสมาชิกรัฐสภา และคณะกรรมการ การสนับสนุนให้คำแนะนำในแง่กฎหมาย การจัดส่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการประชุม เพื่อให้การตรากฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิผลตามรัฐธรรมนูญ และข้อบังคับการประชุม



การกำหนดตัวชี้วัดย่อยภายใต้ตัวชี้วัดที่ 1.1 จะต้องแสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติราชการในเชิงปริมาณ หมายถึง ความรวดเร็วและการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลาของการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการที่เลือกมาวัด และในเชิงคุณภาพ หมายถึง ความถูกต้อง ไม่มีการแก้ไขในกระบวนการดำเนินงานภายในของหน่วยงานที่ได้รับการท้วงติงจากสมาชิกวุฒิสภา/ คณะกรรมาธิการ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาด

ความหมาย

ความผิดพลาด หมายถึง ความไม่ถูกต้องที่พบ และมีการแก้ไขในกระบวนการดำเนินงานของส่วนราชการที่ได้รับการท้วงติงจากสมาชิกวุฒิสภา/ คณะกรรมาธิการ ในที่ประชุมสภา

สูตรการคำนวณ

ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาด = (จำนวนเรื่องที่พบความผิดพลาด ÷ จำนวนเรื่องทั้งหมด) X 100

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- ร้อยละ 5 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

| ระดับคะแนน | ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาด |
|------------|--|
| 1 | ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาดร้อยละ 20 |
| 2 | ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาดร้อยละ 15 |
| 3 | ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาดร้อยละ 10 |
| 4 | ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาดร้อยละ 5 |
| 5 | ร้อยละของเรื่องที่พบความผิดพลาดร้อยละ 0 |

มิตินี้ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ตัวชี้วัดระดับองค์กร)

ผู้รับผิดชอบ

เจ้าภาพหลัก กลุ่มงานนโยบายและแผน (ผู้รายงาน)

เจ้าภาพรอง สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักการพิมพ์ สำนักรักษาความปลอดภัย สำนักประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนักวิชาการ สำนักสารสนเทศ สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย สำนักรายงานการประชุมและชวเลข สำนักกรรมการ 1,2,3 สำนักภาษาต่างประเทศ กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

หน่วยงานสนับสนุน -

คำอธิบาย

ผู้รับบริการ หมายถึง กลุ่มผู้รับบริการที่เป็นผู้รับบริการ เช่น สมาชิกรัฐสภา ประชาชน และส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการของส่วนราชการ โดยผู้ประเมินจากภายนอกมาดำเนินการ โดยมีประเด็นการสำรวจ ดังนี้

1. ความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ
2. ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
3. ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ
5. ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ
6. ความพึงพอใจในการปรับปรุงการให้บริการ

เกณฑ์การให้คะแนน : ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- ร้อยละ 5 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

| ระดับคะแนน | เกณฑ์การให้คะแนน |
|------------|------------------|
| 1 | ร้อยละ 65 |
| 2 | ร้อยละ 70 |
| 3 | ร้อยละ 75 |
| 4 | ร้อยละ 80 |
| 5 | ร้อยละ 85 |

มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 3 ระดับความสำเร็จในการประหยัดพลังงาน (ตัวชี้ระดับองค์กร)

ตัวชี้วัดที่ 3.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน

(ตัวชี้วัดระดับองค์กร)

ผู้รับผิดชอบ

เจ้าภาพหลัก สำนักรักษาความปลอดภัย (ผู้รายงาน) สำนักการคลังและงบประมาณ

เจ้าภาพรอง สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักการพิมพ์ สำนักประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนักวิชาการ สำนักสารสนเทศ สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข สำนักกรรมการ 1,2,3 สำนักภาษาต่างประเทศ กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

หน่วยงานสนับสนุน -

คำอธิบาย

ความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน พิจารณาจากความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เพื่อลดการใช้พลังงาน (ไฟฟ้าและน้ำมัน) ขององค์กรตามขั้นตอนซึ่งสอดคล้องกับระดับคะแนน 1-5

เกณฑ์การให้คะแนน :

แบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) ตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

| ระดับคะแนน | เกณฑ์การให้คะแนนระดับองค์กร |
|------------|--|
| 1 | คณะกรรมการรณรงค์และประเมินผลการประหยัดพลังงาน ทบทวนแผนงานรณรงค์และมาตรการ/แนวทางการประหยัดไฟฟ้าและน้ำมัน พร้อมทั้งประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน ภายในเดือนเมษายน 2552 |
| 2 | ดำเนินการสำเร็จในขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการได้ตามแผนงานรณรงค์ และถือปฏิบัติตามมาตรการ/แนวทางการประหยัดไฟฟ้าและน้ำมัน |
| 3 | ดำเนินการสำเร็จในขั้นตอนที่ 2 และมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างจริงจัง และประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรการ/แนวทางการประหยัดไฟฟ้าและน้ำมันของสำนักและองค์กร รอบ 6 เดือน |
| 4 | ดำเนินการสำเร็จในขั้นตอนที่ 3 และมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างจริงจัง และประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรการ/แนวทางการประหยัดไฟฟ้าและน้ำมันของสำนักและองค์กร รอบ 9 เดือน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเพิ่มขึ้นในระดับองค์กรและดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ศึกษา วิเคราะห์ แนวทางการจัดทำมาตรฐานการใช้พลังงานของส่วนราชการเพื่อเป็นข้อมูล ในการประหยัดพลังงานต่อไป |
| 5 | ดำเนินการสำเร็จในขั้นตอนที่ 4 และมีการรายงานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติตามมาตรการ/แนวทางการประหยัดไฟฟ้าและน้ำมันขององค์กร ประจำปี พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเพิ่มขึ้นในระดับองค์กรในปีต่อไป |

มิตินี้ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 4 ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ (ตัวชี้วัดระดับองค์กร)

ผู้รับผิดชอบ

เจ้าภาพหลัก

สำนักวิชาการ (ผู้รายงาน) สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักสารสนเทศ

เจ้าภาพรอง

สำนักงานประสานสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขานุการ ก.ร. สำนักบริหารงานกลาง สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักการพิมพ์ สำนักรักษาความปลอดภัย สำนักประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักงานกิจการรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย สำนักรายงานการประชุม

และชวเลข สำนักกรรมการ 1,2,3 สำนักภาษาต่างประเทศ กลุ่มงานผู้นำ
ฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กลุ่มงานนโยบายและ
แผน

หน่วยงานสนับสนุน -

คำอธิบาย

การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้
ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุก
คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการที่ทำให้ห้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการ
ความรู้โดยมีขั้นตอน 7 ขั้นตอน กล่าวคือ

- 1) มีการบ่งชี้ความรู้เพื่อให้ห้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์
- 2) มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์
- 3) มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- 4) มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในรูปแบบที่ได้มาตรฐานเป็นภาษาเดียวกัน
- 5) มีการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก
- 6) มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- 7) มีการนำความไปใช้ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่หมุนเวียนต่อไปอย่าง

ต่อเนื่อง

ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการตามแผนการจัดการ
ความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ครบถ้วนสมบูรณ์

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระบบขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น
5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

| ระดับคะแนน | ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) | | | | |
|------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | ขั้นตอนที่ 1 | ขั้นตอนที่ 2 | ขั้นตอนที่ 3 | ขั้นตอนที่ 4 | ขั้นตอนที่ 5 |
| 1 | ✓ | | | | |
| 2 | ✓ | ✓ | | | |
| 3 | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 4 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 5 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

โดยที่ :

| | |
|---|--|
| 1 | <p>คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ทบทวนองค์ความรู้และติดตามผลการจัดการความรู้ ที่ได้ดำเนินงานในปี 2551</p> <p>พิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้ที่จะดำเนินการในปี 2552 จำนวน 3 องค์ความรู้</p> |
| 2 | <p>ดำเนินการสำเร็จตามขั้นตอนที่ 1 และจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปี 2552 ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการ โดยมีการกำหนดกิจกรรมหลัก กรอบเวลาในการดำเนินการ ตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณ และในเชิงคุณภาพ กรอบงบประมาณ ตลอดจนผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <p>นำเสนอผู้บริหารระดับสูงสุดให้ความเห็นชอบ พร้อมทั้งประกาศ แจ้งเวียน/เผยแพร่แผนการจัดการความรู้แก่ข้าราชการภายในองค์กร</p> |
| 3 | <p>ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2 แล้วเสร็จ โดยมีความสำเร็จร้อยละ 80 ของแผนที่กำหนด</p> |
| 4 | <p>ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3 แล้วเสร็จ โดยมีความสำเร็จร้อยละ 90 ของแผนที่กำหนด และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 ความรู้</p> <p>จัดทำรายงานผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อรายงานผู้บริหารรายไตรมาส ซึ่งต้องมีการประเมินสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการฯ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงที่เป็นประโยชน์</p> |
| 5 | <p>ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ได้ 100% ในขั้นตอนที่ 4 และมีการรายงานสัมฤทธิ์ผล เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณต่อหัวหน้าส่วนราชการ</p> <p>มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมาย</p> |

หมายเหตุ :

เจ้าภาพหลัก

เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนและผลักดันตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในคำรับรองฯ โดยจะต้องรวมถึงการทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาประมวลเป็นภาพรวม เพื่อจัดทำรายงานการประเมินตนเองขององค์กร (Self Assessment Report)

เจ้าภาพรอง

เป็นหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในกระบวนการขับเคลื่อนตัวชี้วัดนั้น ๆ ซึ่งต้องร่วมปฏิบัติกับเจ้าภาพหลักอย่างใกล้ชิด ในการผลักดัน การรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประกอบการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

หน่วยงานสนับสนุน

เป็นหน่วยงานปฏิบัติที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับภารกิจหรือยุทธศาสตร์ที่ถูกนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งต้องให้การสนับสนุนข้อมูลและผลการดำเนินงานในส่วนของตน เพื่อนำไปบูรณาการเป็นผลการปฏิบัติราชการโดยรวมขององค์กร

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - นามสกุล นายภิญญา สันติพลวุฒิ

วัน เดือน ปีเกิด 3 กุมภาพันธ์ 2504

การศึกษา

| วุฒิการศึกษา | สถาบัน | ปีการศึกษา |
|----------------|-----------------------|------------|
| บัญชีบัณฑิต | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ | 2527 |
| บัญชีมหาบัณฑิต | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ | 2533 |

ตำแหน่ง วิทยากร 8 ว.

สถานที่ทำงาน กลุ่มงานกฎหมาย 1

สำนักกฎหมาย

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

