



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๐ - ๒๕๕๕)

นำเสนอโดย

นางละอีย์ด จุลตามระ

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“ การพัฒนานักบริหารระดับสูง ” สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ระดับ ๙ ขึ้นไป

รัฐสภา

พ.ศ. ๒๕๕๘



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

วันที่...../...../.....

เลขทะเบียน.....

เลขหมู่.....



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555)

นำเสนอโดย

นางละเอียด จุลตามระ

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร
“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ
ระดับ ๙ ขึ้นไป

รัฐสภา

พ.ศ. ๒๕๕๙



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) และได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2546 โดยมีการประเมินสถานภาพขององค์กรและกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ค่านิยมหลัก ผลงานหลักและตัวชี้วัด กลยุทธ์ การดำเนินงานตลอดจนแผนงานและโครงการตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการใช้ประกอบการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีและติดตามประเมินผล

ต่อมา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (ฉบับปรับปรุงใหม่) พ.ศ. 2547 - 2552 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 ซึ่งเป็นแผนแม่บท โดยมียุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กรวุฒิสภา คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางนิติบัญญัติของวุฒิสภา
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเข้มแข็งของกลไกการตรวจสอบฝ่ายบริหาร
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถในการกำกับดูแลองค์กรอิสระ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การประชาสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและการจัดการ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ยังประสบปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทางบริบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาการการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งใช้แนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management - NPM) และการบริหารจัดการที่ดี (Good Government - GG) จึงมีความจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักนโยบายและแผนโดยอำนาจหน้าที่แล้ว ต้องกำกับ ดูแลการใช้แผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตลอดจนเสนอแนะการพัฒนาและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงขอเสนอการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2552) โดยมีระยะเวลาดำเนินการ 6 ปี เท่ากับวาระของสมาชิกวุฒิสภาชุดใหม่นี้ โดยหวังว่าแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี รวมทั้งก่อให้เกิดการทำงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานภายใต้ระบบการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ตามระบบการบริหารงานสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม



LIRT

คำนำ

การปฏิรูปการเมืองส่งผลให้เกิดความเคลื่อนไหวในการปฏิรูประบบราชการ มีผลทำให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาอย่างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้หันมาให้ความสนใจในการวางแผนกลยุทธ์ แม้ว่าเป็นส่วนราชการที่ขึ้นตรงกับฝ่ายนิติบัญญัติไม่ใช่ฝ่ายบริหาร อันสืบเนื่องมาจากการที่สำนักงาน ก.พ. และสำนักงบประมาณได้ริเริ่มผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน ตามกรอบแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2552) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้มีเครื่องมือที่จะช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ ครบถ้วน กล่าวคือ ผู้เขียนเป็นส่วนหนึ่งของสำนักนโยบายและแผน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเสนอแนะการพัฒนาและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนดำเนินการรวบรวมข้อมูลและกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์ความรู้ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ผู้เขียนจึงหวังว่า เอกสารวิชาการฉบับนี้จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาความรู้สำหรับผู้สนใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์อุดม มุ่งเกษม อาจารย์นิวัฒน์ วัชรวารการ และคุณนุกุล สัญญัติเสรี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ให้ความกรุณาให้ความเห็น และคำแนะนำในข้อเขียนฉบับนี้เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ

ละเอียด จุลตามระ

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

สารบัญ

		หน้า
	บทสรุปสำหรับผู้บริหาร คำนำ	
บทที่ 1	บทนำ	1-5
	1. ที่มาและความสำคัญ	1-3
	2. สภาพปัญหา	4
	3. วัตถุประสงค์	4
	4. ขอบเขตการศึกษา	5
	5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎีและหลักการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์	6-13
	1. ความหมายของกลยุทธ์	6-7
	2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	7-9
	3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐ และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร	10-11
	4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	11-13
บทที่ 3	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	14-30
	1. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551)	14-19
	2. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 (ฉบับปรับปรุงใหม่)	19-23
	3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555)	23-30
บทที่ 4	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	31-32

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

บทที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญ

การปฏิรูปการเมืองเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มุ่งเน้นและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครอง การตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐ การปรับปรุงโครงสร้างของสถาบันทางการเมืองให้มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น กระแสความเป็นประชาธิปไตยซึ่งทำให้เกิดการตระหนักร่วมกันอย่างกว้างขวางถึงความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างพัฒนาระบบการเมืองให้เป็นประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์ โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เน้นเจตนารมณ์ที่นำมาซึ่งแนวทางปฏิบัติเป็นรูปธรรมของการปฏิรูปการเมืองครั้งสำคัญ โดยยังคงกำหนดให้ “รัฐสภา” เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติแบบสภาคู่อันประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภาที่มาจากการเลือกตั้ง โดยเฉพาะในส่วนของวุฒิสภานั้น กำหนดให้มีบทบาทและอำนาจหน้าที่กล่าวคือ พิจารณากลั่นกรองกฎหมาย ควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน นอกเหนือจากการให้ความเห็นชอบในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแผ่นดิน โดยเพิ่มอำนาจใหม่ขึ้นมาโดยให้เป็นสภาที่พิจารณาเลือก แต่งตั้ง ให้คำแนะนำ รวมทั้งให้มีอำนาจถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือข้าราชการระดับสูงออกจากตำแหน่งหรือให้พ้นจากตำแหน่งด้วยซึ่งหากแยกบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันโดยละเอียดแล้ว 6 ประการสำคัญได้แก่

1. การนิติบัญญัติ
2. การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การให้ความเห็นชอบในเรื่องสำคัญ ๆ
4. การพิจารณาเลือก แต่งตั้ง ให้คำแนะนำ หรือให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่ง

ในองค์กรต่าง ๆ

5. การถอดถอนบุคคลออกจากตำแหน่ง
6. บทบาทและอำนาจหน้าที่อื่น ๆ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดความจำเป็นทางฝ่ายภาครัฐ ที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจัง เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเมือง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาคอขวดและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็นเวลานานและการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหามันเมืองให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

ในการสร้างระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องยึดหลักประการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามมาตรา 31/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550 ที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน 7 ยุทธศาสตร์ คือ

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ณ ที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะ ยุทธศาสตร์ 1 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กล่าวคือ ระบบราชการไทยที่ผ่านมายังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและรายละเอียด โดยให้ความสำคัญต่อระเบียบปฏิบัติมากกว่ายุทธศาสตร์และการบรรลุผล ไม่ได้ตอบสนองความต้องการและพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นหลัก ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเสียใหม่ ดังนี้

1. วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีการรายงานผลสัมฤทธิ์รายปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ
2. ให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงาน / โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

สืบเนื่องจากการปฏิรูปการเมืองทำให้เกิดบริบทของการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนากระบวนการซึ่งส่งผลกระทบต่อ

1. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นหน่วยงานธุรการของวุฒิสภา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของวุฒิสภา จึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงโครงสร้าง มีการแบ่งส่วนราชการใหม่ รวมทั้งอำนาจหน้าที่และเพิ่มอัตรากำลังของส่วนราชการภายในอำนาจหน้าที่สังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อรองรับภารกิจของวุฒิสภาที่เปลี่ยนแปลงไป



LIRT

นอกจากนี้ ในระบบการจัดทำงบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้น ๆ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) ขึ้นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความชัดเจน อันจะทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้ทราบทิศทางการดำเนินงาน โดยประกาศให้ใช้แผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2546

2. วุฒิสภา เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 อันมีสาระสำคัญเพื่อการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐเพิ่มขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองให้มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่มาของสมาชิกวุฒิสภาจากการแต่งตั้งเป็นการเลือกตั้งโดยประชาชนและมีวาระอยู่ในตำแหน่งได้นานถึง 6 ปี มีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นหลายประการ

การมีลักษณะงานและปริมาณงานในหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น นอกจากจะต้องความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์แล้ว ยังจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับประชาชน มีความซื่อสัตย์สุจริตจริงใจ รวมทั้งประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้านด้วย การที่จะให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีทิศทาง เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินการนั้น หากวุฒิสภามีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ถูกต้อง รู้จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ สามารถประเมินโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การเผชิญหน้าได้อย่างเหมาะสม ก็จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันจะช่วยให้ดำเนินการภารกิจไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของวุฒิสภา จึงเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่วุฒิสภาให้ความสำคัญ โดยแผนดังกล่าวเป็นแผนแม่บท กำหนดทิศทางของการดำเนินการของวุฒิสภา การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของวุฒิสภา เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีทิศทางและเป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อให้องค์กรวุฒิสภาได้ทำหน้าที่ในฐานะองค์กรหลักในการตรวจสอบ กำกับอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2548 นายสุชน ชาลีเครือ ประธานวุฒิสภา จึงได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 เพื่อเป็นแผนแม่บทของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ต่อมา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยสำนักนโยบายและแผนได้ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) เพื่อให้ทุกหน่วยงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถผลักดันแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ นางสุวิมล ภูมิสิงหราช เลขาธิการวุฒิสภา จึงเห็นชอบให้ใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 (ปรับปรุงใหม่) เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



2. สภาพปัญหา

1. การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังประสบปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มาก ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทางบริบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาการการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งใช้แนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management - NPM) และการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance - GG) ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการประเมินผล จึงมีความจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้งในแง่มุมมองของภารกิจที่เพิ่มขึ้นและในแง่มุมมองของโครงสร้างและองค์ประกอบที่เปลี่ยนไป ทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำเป็นต้องมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางด้านโครงสร้างและระบบงาน ด้านระบบบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระเบียบและข้อปฏิบัติและแนวทางด้านระบบกายภาพ แนวทางต่างๆ เหล่านี้ควรประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระ (Content) และกระบวนการ (Method) ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแนวทางนั้นๆ อีกทั้งจะต้องไม่ขัดแย้งกับธรรมชาติของการดำเนินการ ภารกิจ โครงสร้าง องค์ประกอบของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาด้วย

2. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในฐานะส่วนราชการจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้สำหรับส่วนราชการต่างๆ แม้ว่าจะระบบการบริหารงานบุคคลจะแยกออกจากกันโดยอิสระ การบริหารราชการอื่นๆ ยังต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของฝ่ายบริหาร เช่น การงบประมาณ การเงินและการคลัง การควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้น บริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารได้ปรับปรุงรูปแบบ วิธีการปฏิบัติราชการ จึงส่งผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี การรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ การอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณตลอดจนการใช้ระบบ GFMS ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำเป็นต้องขอรับจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน จึงต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ฝ่ายบริหารถือปฏิบัติหรือบังคับใช้ เช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 จึงส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายนิติบัญญัติจะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการปฏิบัติเหมือนเช่นส่วนราชการฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

3. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษา วิเคราะห์และนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555) ที่สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



LIRT

4. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาเฉพาะกรณีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555) ภายใต้ขอบเขตดังนี้

- เสนอแนะวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และระบบงบประมาณแบบมุ่งเป็นผลงานตามยุทธศาสตร์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาโดยองค์รวมที่เป็นระบบและมีทิศทางในการดำเนินการ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน

2. บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยมีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

3. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาดำเนินการกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและหลักการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

ในขณะที่กลยุทธ์เป็นถ้อยสำนวนที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด แต่เมื่อถามว่ากลยุทธ์มีความหมายอย่างไร ปรากฏว่าไม่อาจจะได้คำตอบที่ชัดเจนมากนัก ดังนั้น เพื่อความกระจ่างในเรื่องนี้ จึงขอประมวลความคิดของนักวิชาการท่านหนึ่งที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดในงานเขียนด้านการวางแผน นั่นคือ ความคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มหาวิทยาลัยแมคกิล ประเทศแคนาดา มินทซ์เบิร์กใช้หลัก 5Ps หรือตัวอักษร P หัวตัวที่ใช้แทนความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์คือแผน (Strategy is a plan = P1)

กิจการทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตหรือวิถีทางการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่าองค์การทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์การจะมีแนวทางการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็แนวทางหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่ง ก็คือแผนนั่นเอง

2. กลยุทธ์คือแบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2)

กลยุทธ์ในความหมายนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา อันสะท้อนว่าการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนาารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติจนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงก็ได้

3. กลยุทธ์คือการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3)

เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด

ในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งการตลาดหรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ด้วย

4. กลยุทธ์คือทัศนภาพ (Strategy is a perspective = P4)

เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์การหรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์การ กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือทัศนภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน ดังที่ดริคเกอร์ใช้สำนวนว่า “แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (concept of the business)” ซึ่งถือเป็น

จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ส์ (McDonald's) มีชื่อเสียงขึ้นมาจากการมุ่งเน้นให้องค์การของตนยึดถือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่าที่ดีงาม” (Quality, Service, Cleanliness and Value)

5. กลยุทธ์คือกลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5)

ในความหมายนี้เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่งกล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) (ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือนักรบหรือเหล่าเหล็ยม) หรือกลวิธี (tactics) ในการเดินหมากเดินเกมส์เพื่อชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

ในความหมายนี้โดยเนื้อแท้แล้ว เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอในการแข่งขันทางธุรกิจหรือในการเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ รวมทั้งการต่อรองทางการค้าระหว่างประเทศและที่ชัดเจนที่สุดก็คือในการทำสงคราม ดังนั้นการวางกลยุทธ์ในแง่มุมนี้ อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องเก่าแก่ดั้งเดิม ย้อนกลับไปถึงผู้ที่เป็นต้นตำรับการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารที่จะกล่าวต่อไป

อาจมีคำถามว่าในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่ง ๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ ในความหมายทั้ง 5 ด้าน คือ Plan, Pattern, Position, Perspective และ Ploy กลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้ผู้บริหารขององค์การสามารถวางทิศทาง วัตถุประสงค์ และจัดวางตำแหน่ง (positioning) ขององค์การได้อย่างเป็นระบบชัดเจนและมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตหรือมุ่งเน้นถึงประสิทธิผลของการบริหารงานมากขึ้น ไม่ใช่แต่มุ่งแก้ไขเฉพาะหน้าหรือให้ความสำคัญเฉพาะในส่วนของงานประจำ (routine work) เท่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว หน่วยงานที่มีการใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มักจะสามารถลดความเสี่ยงหรือปรับตัวได้ดีกว่า และมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากกว่า

ทั้งนี้ เราสามารถแยกวิวัฒนาการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ออกได้เป็นระยะต่าง ๆ กล่าวคือ

1. การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ (ค.ศ. 1890 - 1930)

ในช่วงแรกนี้เป็นระยะเริ่มต้นของระบบการบริหารงานสมัยใหม่ซึ่งบริษัทธุรกิจทั่วไปยังคงดำเนินการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียวและมุ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหลัก โดยมีการสร้างระบบการควบคุมทางการเงินและงบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนและควบคุมทรัพยากรภายในองค์กร



2. การวางแผนระยะยาว (ค.ศ. 1930 - 1950)

ในช่วงดังกล่าวนี้ บริษัทธุรกิจต่าง ๆ เริ่มมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารมีความสนใจในเรื่องของการวางแผนงานมากขึ้น โดยเฉพาะแผนงานระยะยาว โดยมีการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจของตนในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งรูปแบบของการวางแผนระยะยาวนี้มักจะเป็นเรื่องของการคาดการณ์แนวโน้มและจัดเตรียมแผนงานด้านต่าง ๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น

3. การวางแผนนโยบายธุรกิจ (ค.ศ. 1950 - 1970)

การวางแผนระยะยาวดังกล่าวประสบความสำเร็จพอสมควรในช่วงที่สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจค่อนข้างจะมีเสถียรภาพ อย่างไรก็ดี สภาพความผันผวนเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระยะเวลาต่อมาได้ทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจและตลาด มีการแตกตัวของหน่วยงานมากขึ้น และสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้ผู้บริหารมุ่งความสนใจในการตอบโต้กับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนมากขึ้นโดยการพิจารณาถึงโอกาสและภัยอุปสรรคจากภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมในการแข่งขันต่อสู้ทางการค้า

4. การวางแผนกิจการ (ค.ศ. 1970 - 1980)

ในช่วงดังกล่าวนี้ ผู้บริหารเริ่มมีการขยายขอบเขตของการวางแผนให้ครอบคลุมระดับต่าง ๆ มากขึ้นนอกเหนือไปจากการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยพยายามวางแผนให้ครอบคลุมไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างสมบูรณ์ รวมถึงตลอดถึงการจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อองค์การสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ค.ศ. 1980 - ปัจจุบัน)

ผลจากความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมโดยรวมทั้งองค์การดังกล่าวทำให้มีการขยายขอบเขตไปสู่เรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การวัฒนธรรมทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (strategy formulation)

- การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

- การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
- การวางแผนปฏิบัติการ (action plan)
- การสนับสนุนกลยุทธ์ (โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการ)



LIART

3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategic control & evaluation)

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- การวิเคราะห์ติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางขององค์การและทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการมองภาพในแบบองค์รวม การมุ่งเน้นอนาคตและการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์ / เป้าหมายขององค์การ การวางกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงาน การควบคุมและสั่งการแก้ไขปัญหา

เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้เสนอตัวแบบที่เป็นความคิดรวบยอดอย่างเป็นทางการและเป็นตัวแบบที่ง่าย ชัดเจน ที่น่าสนใจมากที่สุด ตัวแบบนี้เป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่า SWOT Model (for strengths and weaknesses, opportunities and threats) ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจากการพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลต่อองค์การ โดยถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (key success factors = KSF) และการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์การ โอกาสภายนอกจะเก็บมาเป็นความได้เปรียบโดยอาศัยจุดแข็งภายใน ขณะที่ข้อจำกัดที่ถือเป็นภาวะคุกคามจะถือเป็นสิ่งที่ต้องหลบหนีหลีกเลี่ยง ขณะเดียวกันจุดอ่อนต่างๆ ก็จะต้องปิดหรือแก้ไขให้ได้

การกำหนดและเลือกกลยุทธ์ ปัจจัยอีกสองด้าน คือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ค่านิยมในการจัดการ (managerial values) กับปัจจัยภายนอก คือ สำนักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) อันถือเป็นจริยธรรม จะเข้ามามีส่วนในการพิจารณาและเมื่อเลือกกลยุทธ์แล้วก็จะนำไปสู่การดำเนินงาน

ขั้นตอนของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของ Harvard Business School หรือ SWOT

Model

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย / วัตถุประสงค์
2. วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก
3. วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน
4. กำหนดกลยุทธ์
5. ประเมินความเป็นไปได้และเลือกกลยุทธ์
6. นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร

องค์การภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร มีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างไปจากองค์การภาคธุรกิจ คือ องค์การภาคธุรกิจดำเนินกิจการเพื่อแสวงหาผลกำไร สำหรับแนวทางการวางกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐที่เหมาะสมน่าจะเป็นแบบของ John M Bryson ซึ่งแบ่งกระบวนการวางกลยุทธ์ไว้เป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์

ข้อตกลงเบื้องต้นขององค์การภาครัฐได้จากเจตนารมณ์ของรัฐบาล ได้พิจารณาจากคำแถลงนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ กฎหมายต่างๆ ที่เป็นการรับประกันขอบในการปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี

2. พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์การ

อำนาจหน้าที่ขององค์การที่ต้องปฏิบัติ กรอบหลักที่หน่วยงานจะต้องถือปฏิบัติ

3. กำหนดภารกิจและค่านิยมต่างๆ ขององค์การ

เป็นการแปรเปลี่ยนนโยบายและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปสู่ภารกิจขององค์การ ทั้งนี้ คำนึงถึงลักษณะเฉพาะด้านค่านิยมในการบริหารที่มาจากความคิดร่วมกันของข้าราชการหรือพนักงาน ทั้งนี้ ด้วยการวิเคราะห์ผลประโยชน์ได้เสียของผู้ที่เกี่ยวข้องประกอบตัว

4. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก มุ่งประเมินโอกาส (opportunities) และข้อจำกัดต่างๆ (threats) ประเมินจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ผู้รับบริการ ภาวการณ์แข่งขันและการร่วมมือหรือพันธมิตรต่างๆ

(2) สภาพแวดล้อมภายใน มุ่งประเมินจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses)

ของกิจกรรมจากทรัพยากรต่างๆ กลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันทั้งในภาพรวมและระดับหน่วยงานผลการดำเนินงาน

5. ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์

เป็นประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อพิจารณาปัญหาช่องว่างและประเด็นที่ควรที่จะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก

6. การกำหนดกลยุทธ์

เป็นการจัดทำข้อเสนอในรูปของทางเลือกต่างๆ ที่ควรที่จะดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำ งานโครงการ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การจัดสรรทรัพยากร การจัดทำเอกสารแผน

7. ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน

เป็นการขออนุมัติกลยุทธ์และแผนจากผู้บริหาร เพื่อนำแผนไปสู่การดำเนินงาน

8. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ

เป็นกระบวนการในส่วนสุดท้ายที่จะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การที่จะนำไปสู่การระบุรายละเอียดของแผนงาน แผนเงิน แผนคน ที่ครอบคลุมระบบเวลาสั้น ปานกลางและระยะยาว และความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน โครงการและงานประจำ รวมทั้งการทำความเข้าใจร่วมกับของบุคลากรหลักในองค์การ



LIRT

๑. การนำแผนไปสู่การดำเนินงาน

10. การประเมินผล

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป

4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” หรือ “Good Governance” ซึ่งปรากฏครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลกปี 1989 ที่รายงานปัญหาของการพัฒนาประเทศต่างๆ ในทวีปอาฟริกาว่าสืบเนื่องมาจาก “a crisis of governance” ได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในหมู่ประเทศกำลังพัฒนา ที่ต่อมา UNDP, ADB และสถาบันระหว่างชาติทั้งหลายต่างถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ของประเทศ

สำหรับในประเทศไทยมีการเรียกร้องให้นำหลัก Good Governance มาใช้ในการบริหารทั้งภาครัฐและธุรกิจเอกชน ในปี 2542 รัฐบาลได้ตราระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักความมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่มีส่วนร่วม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ต่อมาในปี 2546 รัฐบาลได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับการจัดทำแผนในการบริหารงาน พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวกำหนดให้มีการจัดทำแผนเพื่อใช้ในการบริหารงานในระดับต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐโดยจะต้องจัดทำแผนดำเนินการดังนี้

- (1) แผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- (2) แผนนิติบัญญัติ
- (3) แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
- (4) แผนปฏิบัติราชการประจำปี

(1) แผนการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน เป็นแผนสี่ปีตามอายุของรัฐบาล คณะรัฐมนตรีเป็นผู้อนุมัติการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินการโดยสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงานประสานความร่วมมือกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา มาดำเนินการจัดทำให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและแผนพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในเก้าสิบวัน นับตั้งแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภาแผนการบริหารราชการต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการและการติดตามประเมินผล

(2) แผนนิติบัญญัติ

แผนนิติบัญญัติเป็นแผนที่จะดำเนินการตราหรือแก้ไขกฎหมาย คณะรัฐมนตรีเป็นผู้ให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนนิติบัญญัติ ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใหม่ หรือกฎหมายที่ต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่ต้องดำเนินการแล้วเสนอคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ

(3) แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผนสี่ปี รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้ให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการร่างแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แล้วเสนอให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ

(4) แผนปฏิบัติราชการประจำปี

แผนปฏิบัติราชการประจำปีเป็นแผนหนึ่งปี ตามระยะเวลาของปีงบประมาณ โดยส่วนราชการเป็นผู้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะต้องใช้ เสนอต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการประจำปีใช้เสนอขอรับ

การจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผน และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ส่วนราชการต้องจัดทำรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

นอกจากการจัดทำแผนในระดับต่าง ๆ ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ เพื่อให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง สอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนดแล้วพระราชกฤษฎีกาได้กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ซึ่งมีการประเมินทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล พร้อมทั้งกำหนดผลตอบแทนหรือแรงจูงใจในการดำเนินการ เมื่อปรากฏผลให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายหรือสามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย และคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐหรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยผลการแทนที่จะได้รับ เช่น การจัดสรรเงินพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบ แต่ส่วนราชการหรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

บทที่ 3

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีฐานะเทียบเท่ากรมและเป็นนิติบุคคล ซึ่งการบริหารงานบุคคลกลางนั้นจะมีองค์กรคือ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) มีหน้าที่ในการควบคุม ดูแล สำหรับบุคลากรสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เดิมนั้น ข้าราชการในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เป็นข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2517 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับข้าราชการฝ่ายรัฐสภาให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ซึ่งได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 อันเป็นผลให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา มีฐานะเปลี่ยนไปเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา และพระราชบัญญัติจัดระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ทั้ง 2 ฉบับ มีผลให้สำนักงานเลขาธิการรัฐสภาถูกยุบเลิกและได้มีการตั้งส่วนราชการในสังกัดรัฐสภา เป็นสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ดังนั้น ข้าราชการรัฐสภาสามัญจึงเป็นข้าราชการในสังกัดของทั้งสองสำนักงาน สำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปัจจุบันเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรัฐสภาสามัญและลูกจ้างในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประธานวุฒิสภาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเลขาธิการวุฒิสภาเป็นไปตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2535 ประกอบกับข้อบังคับการประชุมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเลขาธิการวุฒิสภาไว้ และมีประกาศรัฐสภาแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามความในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ประกอบด้วยมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติจัดระเบียบปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ประธานรัฐสภา ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา และโดยผลของประกาศรัฐสภาฉบับนี้ ข้อ 1 ได้กำหนดให้ประกาศรัฐสภามีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 กันยายน 2535) จึงถือว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ตั้งขึ้นในวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2535

1. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551)

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในระยะ 5 ปี ข้างหน้า (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 - 30 กันยายน 2551)

ให้มีความชัดเจน ใช้ประกอบการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีและสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การบริหารจัดการ ตลอดจนความต้องการของผู้รับบริการซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการทบทวนบทบาท และยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อเตรียมการสำหรับจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสภัยอุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis) พบว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีจุดแข็งอยู่มาก แต่ต้องดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่มีภัยอุปสรรคมาก ซึ่งยุทธศาสตร์หลักขององค์กรที่ตกอยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เช่นนี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การป้องกันตัว (Defensive Strategy) โดยยุทธวิธีแบบ “เจาะลึก” (Concentration) ซึ่งได้แก่ การทุ่มเทให้แก่การดำเนินงานในขอบเขตภารกิจเดิมให้ดีที่สุด โดยพยายามสนองความต้องการของผู้รับบริการกลุ่มเดิมด้วยบริการที่ดีขึ้น ตรงกับความต้องการมากขึ้น และด้วยกระบวนการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประมาณร้อยละ 30 อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาสเปิดมาก แต่ตัวองค์กรยังมีจุดอ่อนอยู่ ซึ่งในกรณีนี้ยุทธศาสตร์หลักได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ (Turnaround Strategy) หรือการแสวงหาพันธมิตรหรือความร่วมมือจากภายนอก (Outsourcing or Joint Venture) เพื่อนำจุดเด่นของพันธมิตรมาเสริมจุดอ่อนขององค์กร

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้กำหนดพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ว่า “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ ความเป็นเลิศ ในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา โดยมีภารกิจหลักคือ การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภา และสมาชิกวุฒิสภา ในด้านการประชุม วิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศงานธุรการและสวัสดิการ รวมทั้งการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน เพื่อให้วุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ” โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานปรากฏเป็นแผนงานและโครงการ 6 แผนงาน ดังนี้

1. แผนงานการพัฒนาศักยภาพด้านงานประชุม
2. แผนงานด้านการสนับสนุนงานวิชาการและข้อมูล
3. แผนงานด้านบริการธุรการ การต่างประเทศและสวัสดิการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา
4. แผนงานด้านการให้ความรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของวุฒิสภา
5. แผนงานด้านการพัฒนาองค์กร
6. แผนงานด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

นับเป็นครั้งแรกที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภานำหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์มาใช้ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีกรอบทิศทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความชัดเจน อันจะทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ รู้ทิศทางในการดำเนินงาน จะนำไปสู่การประสานงานกันภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายตามกรอบที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ ยังทำให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ ด้วยการวางแผนที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร จะช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อถึงองค์กรในอนาคตได้อีกทางหนึ่งด้วย โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความชัดเจน
2. เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี
3. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ทิศทางการพัฒนาขององค์กร

วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา

ภารกิจ (MISSION)

ภารกิจหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้แก่

- การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภาในด้านการประชุม วิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการ และสวัสดิการ
- การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน

เป้าหมาย (OUTCOME)

เป้าหมายสูงสุดของการดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวมาคือ การทำให้วุฒิสภา สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ



LIRT

ค่านิยมหลัก

จากวิสัยทัศน์ที่ว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะเป็นองค์กรที่ “มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ” ในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภานั้น คำว่า “มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ” หมายถึง ค่านิยมหลักที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะยึดมั่นร่วมกันโดยสิ่งที่จะต้องพยายามเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้แก่

- การสืบสานการปฏิรูปการเมือง (Reform - Oriented)
- การตั้งมั่นในหลักการ (Integrity)
- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Development)
- การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Impressive Result)
- ธรรมาภิบาล (Good Governance)
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development - Oriented)
- ความเป็นทีมในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management Team)
- มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ (Service Quality)

ซึ่งหากนำตัวอักษรภาษาอังกฤษของค่านิยมเหล่านี้มารวมกันก็จะได้ว่า RIGHTS ซึ่งแปลว่า ความถูกต้องและสิทธิ

พันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (MISSION STATEMENT)

จากวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทำให้สามารถบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในภาพรวมได้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา โดยมีภารกิจหลักคือ การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภา ในด้านการประชุม วิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการและสวัสดิการรวมทั้งการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน เพื่อให้วุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ

กลยุทธ์การดำเนินงาน

เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตาม ภารกิจและวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาคือการมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ให้ดีขึ้น (Concentration Strategy) เป็นหลัก และให้มีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ การขยายบริการบ้างในบางด้านโดยอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตร ซึ่งกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทุ่มเทในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หลักดังกล่าวได้แก่

1. เร่งพัฒนาศักยภาพด้านเลขานุการในที่ประชุมวุฒิสภา และกรรมการทั้งในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. เสริมสร้างขีดความสามารถในการจัดบริการสนับสนุนด้านวิชาการและข้อมูลให้แก่วุฒิสภา
3. ปรับปรุงงานด้านบริการธุรการสำนักงานด้านการต่างประเทศและบริการด้านอื่น ๆ สำหรับสมาชิกวุฒิสภาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนางานด้านการให้ความรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของวุฒิสภา
5. พัฒนาองค์กรและการจัดการในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้ทันสมัย สามารถรองรับภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างดี มีผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เร่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

แผนงานและโครงการตามกลยุทธ์

จากกลยุทธ์ทั้ง 6 ประการ สามารถแปลงเป็นแผนงานโครงการได้ดังนี้

1. แผนงานการพัฒนาศักยภาพด้านงานประชุม
วัตถุประสงค์ เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
2. แผนงานด้านการสนับสนุนงานวิชาการและข้อมูล
วัตถุประสงค์ เพื่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการและข้อมูล ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์ร่างพระราชบัญญัติที่จะเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา การติดตามผลการบังคับใช้กฎหมาย พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการของวุฒิสภาและการจัดหาข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภา
3. แผนงานด้านบริการธุรการ การต่างประเทศและสวัสดิการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา
วัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงการอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่สมาชิกวุฒิสภาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภาในด้านข้อมูลทะเบียนประวัติ การรักษาความปลอดภัย สถานที่ เอกสาร การรับส่งข่าวสาร การต่างประเทศ รวมถึงการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกวุฒิสภาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. แผนงานด้านการให้ความรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของวุฒิสภา
วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้บทบาทอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาสู่เยาวชนและประชาชนทั่วไป
5. แผนงานด้านการพัฒนาองค์กร
วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้ทันสมัยสามารถรองรับภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างดี มีผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. แผนงานด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
วัตถุประสงค์ เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการและสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับ ICT ของประเทศ

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) แม้ว่าในช่วงระยะเวลานั้น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำลังอยู่ในสภาวะการปรับปรุงโครงสร้าง ต้องประสบกับปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงานหลายด้าน แผนงาน/โครงการหลาย ๆ แผนงาน/โครงการถูกยกเลิก หรือมีการปรับแผนทำให้ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่วางไว้ ดังนี้

1. ขาดความเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับที่สูงกว่า
2. ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ครอบคลุมตามหลักของ Balanced Scorecard (BSC) คือ ด้านผู้รับบริการ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม โดยแสดงที่มาหรือข้อมูลฐานที่ใช้ในการตั้งเป้าหมาย (Strategy Map)
3. การปรับปรุงโครงสร้างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2547 เนื่องจากบุคลากรถูกโยกย้าย ปรับเปลี่ยนสายงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี
4. การใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการของบางหน่วยงาน ไม่ตรงตามงบประมาณที่ตั้งไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2547 ใช้งบประมาณเกินกว่าแผนปฏิบัติการที่ตั้งไว้/บางโครงการไม่มีการดำเนินการและบางโครงการไม่เป็นไปตามระยะเวลาการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้
5. การบริหารแผนของสำนักต่าง ๆ ยังมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานทั้งในด้านเป้าหมาย การใช้จ่ายงบประมาณและระยะเวลา ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานและการใช้งบประมาณ ซึ่งจะต้อักเงินไว้เบิกจ่ายเหลือมปี
6. เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้กำหนดใช้เป็นปีแรก ประกอบกับบุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญในด้านการดำเนินการต่าง ๆ ตามแผนงาน/โครงการและการติดตามประเมินผล ควรจัดจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านการติดตามและประเมินผล เพื่อเป็นแนวทางและการติดตามประเมินผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
7. เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2548 นายสุชน ชาติเครือ ประธานวุฒิสภา ได้ประกาศให้ใช้แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงจำเป็นต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา (พ.ศ. 2548 - 2552)

2. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 (ฉบับปรับปรุงใหม่)

ภายหลังการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการภายใน จาก 10 สำนัก เพิ่มเป็น 18 สำนัก มีผลทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีภารกิจเพิ่มขึ้น และต่อมาได้มีการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 เป็นแผนแม่บท เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง ในการให้บริการและสนับสนุนบทบาทและภารกิจของสมาชิกวุฒิสภาในด้านต่าง ๆ และเนื่องจากในระบบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้กำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำแผนงบประมาณตามยุทธศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงเห็นสมควรทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 - 2551) เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551 ยุทธศาสตร์ที่ 7 การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม ก. การพัฒนาประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและสร้างความเข้มแข็งให้กับกระบวนการประชาสังคม

ทิศทางการพัฒนาขององค์กร

วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา

ภารกิจ (MISSION)

ภารกิจหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้แก่

- การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภาในด้านการประชุมวิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการ และสวัสดิการ
- การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน

เป้าหมาย (OUTCOME)

เป้าหมายสูงสุดของการดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวมาคือ การทำให้ วุฒิสภา สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ

ค่านิยมหลัก

จากวิสัยทัศน์ที่ว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะเป็นองค์กรที่ “มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ” ในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา นั้น คำว่า “มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ” หมายถึงค่านิยมหลักที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะยึดมั่นร่วมกัน โดยสิ่งที่จะต้องพยายามเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้แก่

- การสืบสานการปฏิรูปการเมือง (Reform - Oriented)
- การตั้งมั่นในหลักการ (Integrity)
- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Development)
- การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Impressive Result)

- ธรรมาภิบาล (Good Governance)
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development - Oriented)
- ความเป็นทีมในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management Team)
- มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ (Service Quality)

ซึ่งหากนำตัวอักษรภาษาอังกฤษของคำนิยามเหล่านี้มารวมกันก็จะได้ว่า RIGHTS ซึ่งแปลว่า ความถูกต้อง และสิทธิ

พันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (MISSION STATEMENT)

จากวิสัยทัศน์ ภารกิจหลักและเป้าหมายในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทำให้สามารถบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในภาพรวมได้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา โดยมีภารกิจหลักคือ การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภา และสมาชิกวุฒิสภา ในด้านการประชุม วิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการและสวัสดิการรวมทั้งการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน เพื่อให้วุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ

ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา **สมปิติห้องสมุดรัฐสภา**

สามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านงานประชุม

เป้าประสงค์ เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนงานวิชาการและข้อมูล

เป้าประสงค์ เพื่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการและข้อมูล ทั้งในส่วนของការวิเคราะห์ร่างพระราชบัญญัติที่จะเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา การติดตามผลการบังคับใช้กฎหมาย การแต่งตั้งและถอดถอน พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการของวุฒิสภาและการจัดหาข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการธุรการ การต่างประเทศและสวัสดิการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา

เป้าประสงค์ เพื่อปรับปรุงการอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่สมาชิกวุฒิสภาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภาในด้านข้อมูลทะเบียนประวัติ การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัย สถานที่เอกสาร การรับส่งข่าวสาร การต่างประเทศ การเบิกจ่ายเงิน รวมถึงการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกวุฒิสภาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้ความรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของวุฒิสภา

เป้าประสงค์ เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาสู่เยาวชนและประชาชนทั่วไป รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กร

เป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้ทันสมัย สามารถรองรับภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างดี มีผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เป้าประสงค์ เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการและสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับแผน ICT ของประเทศ

ได้ทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 (ฉบับปรับปรุงใหม่) พบว่า

1. ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จึงมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
2. ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ครอบคลุมตามหลักของ Balanced Scorecard (BSC) คือ ด้านผู้รับบริการ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม โดยแสดงที่มาหรือข้อมูลฐานที่ใช้ในการตั้งเป้าหมาย (Strategy Map)
3. เป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาองค์กรในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 (ฉบับปรับปรุงใหม่) ยังขาดความชัดเจน
4. แผนงาน / โครงการ ที่เกิดขึ้นในแผนปฏิบัติการ ไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ฯ

สรุปได้ว่า ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในเรื่องของ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร การแบ่งส่วนราชการ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่และอัตรากำลังของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเอาระบบบริหารราชการแบบมุ่งสัมฤทธิ์และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Terms Expenditure Framework : MTEF) มาใช้ในองค์กร ส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 (ฉบับปรับปรุงใหม่) แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่จัดทำขึ้น ซึ่งใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะ 5 ปี ไม่สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป



LIRT

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตลอดจนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขึ้นมาใหม่ และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บริหารและข้าราชการในองค์กรใช้เป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงาน และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ในอนาคต

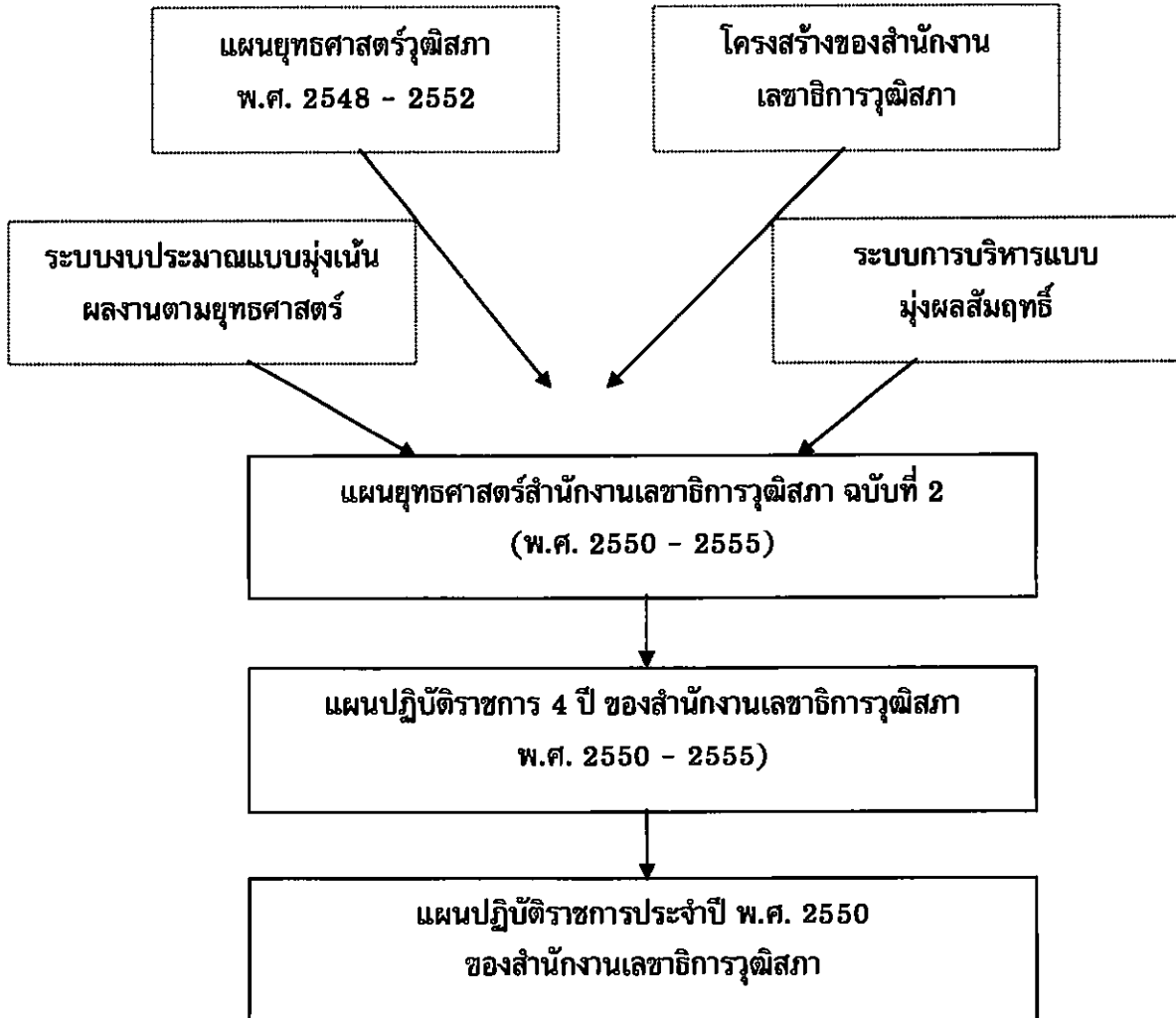
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการบริการจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการประเทศไปสู่ การบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลให้ภาคราชการต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง วิธีการ ให้บริการ กลุ่มผู้รับบริการที่ชัดเจน รวมถึงมีความชัดเจนในเรื่องผลผลิต ผลลัพธ์ ที่สามารถวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี การติดตามและประเมินผลแก่ผู้บริหาร ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 - 2555) และแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ.2548 - 2552 โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และเครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อ การจัดการงบประมาณ PART: Performance Assessment Rating Tool
3. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 - 2555) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อใช้เป็นกรอบ ทิศทางในการดำเนินงาน

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 - 2555)



สภาพปัญหาที่นำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555)

เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่ต้องสนับสนุนการปฏิบัติงานของวุฒิสภา จึงต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมและความเจริญก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมและเท่าทันต่อสถานการณ์ จึงจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้



LIART

1. ด้านการเมือง

การทำหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญของวุฒิสภา เช่น การเลือก แต่งตั้ง ถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศยังไม่ปรากฏผลว่า วุฒิสภาได้ทำหน้าที่ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพให้ประชาชนได้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม วุฒิสภาจะต้องมีอิสระและมีความเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นความคาดหวังของประชาชนโดยทั่วไป และต้องไม่ถูกแทรกแซงโดยรัฐบาลและพรรคการเมือง

นอกจากนี้การประสานงานร่วมมือกับองค์กรตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐเพื่อทำหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ ยังไม่ปรากฏให้ประชาชนได้เห็นอย่างชัดเจน ในอนาคตวุฒิสภาอาจต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากขึ้น หากรัฐบาลมีเสียงข้างมากในสภาผู้แทนราษฎร

2. ด้านเศรษฐกิจ

เนื่องจากระบบเศรษฐกิจของประเทศถูกผูกขาดโดยกลุ่มทุนใหญ่ๆ เพียงไม่กี่กลุ่ม และมีแนวโน้มที่จะร่วมกันผูกขาดกับอำนาจรัฐ โดยมีความพยายามที่จะเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย มีการรับสัมปทานกิจการงานของรัฐมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่ความได้เปรียบในการประกอบการทางธุรกิจเอกชน ทำให้เกิดความมั่งคั่งร่ำรวยของคนเพียงบางกลุ่มมีการคอร์รัปชันเชิงนโยบาย ส่งผลให้เกิดความแตกต่างทางชนชั้นของคนในสังคมมากขึ้น ดังนั้นวุฒิสภาในฐานะองค์กรนิติบัญญัติแห่งชาติ จึงต้องทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลอย่างเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อป้องกันการใช้อำนาจรัฐที่เอื้อประโยชน์ให้แก่บางกลุ่มธุรกิจ

3. ด้านสังคม

เนื่องจากมีความเจริญก้าวหน้าทางวัตถุอย่างรวดเร็ว ประชากรเพิ่มมากขึ้น การคมนาคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประชาชนเคลื่อนย้ายเข้ามาหางานทำและมาอยู่อาศัยในเมืองใหญ่ๆ มากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาการไม่มีที่อยู่อาศัย ปัญหาการว่างงาน ปัญหายาเสพติด และการทำผิดกฎหมาย รวมทั้งการเล่นพรรคเล่นพวกการคอร์รัปชันและความเห็นแก่ตัวมากขึ้น ดังนั้น หน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของวุฒิสภาคือ การเสนอความคิดเห็นหรือการเสนอแนะให้รัฐบาลได้รู้ปัญหา เพื่อหาทางป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นปัญหาทางสังคม

4. ด้านเทคโนโลยี

เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในทุกๆ ด้าน เป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถนำไปใช้หรือช่วยในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรระหว่างองค์กรและระหว่างประเทศทั่วโลก แต่ทั้งนี้ จากการตรวจสอบพบว่า เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่หรือยังคงมีความล้าสมัย ไม่มีการติดตั้งระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างทั่วถึง ทำให้กระทบต่อการทำงานทั้งด้านการติดต่อประสานงาน การปฏิบัติภารกิจด้านต่างๆ ขาดความสะดวกและไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไม่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเท่าที่ควรจะเป็น จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

5. ด้านการบริหาร

การบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพเท่านั้นที่จะทำให้เกิดผลงานตามความมุ่งหมายได้ ดังนั้น ในปัจจุบัน จึงได้มีการพัฒนาด้านความรู้และเทคนิคในการบริหารจัดการแนวใหม่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ประกอบกับรัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูปการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นที่สถาบันและองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะของภาครัฐ ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารจัดการ เพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แนวทางและระเบียบการปฏิบัติราชการการจัดการบริหารบ้านเมืองที่ดีตามนโยบายของภาครัฐต่อไป ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบ ระเบียบ เพื่อพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีทางการบริหารที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารของประเทศ เพื่อเป็นการยกระดับการทำงานขององค์กรวุฒิสภา ให้เป็นองค์กรชั้นนำด้านนิติบัญญัติ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555) ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรมีแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการและการบริหารงบประมาณที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันและมีคุณลักษณะที่ดี สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและข้อกำหนดของสำนักงบประมาณที่น่าเครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อการจัดการงบประมาณมาใช้
2. ความเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับที่สูงกว่า
3. มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีผลเสียหรือสถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ให้ครบถ้วนทุกด้านและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Scanning) เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพราะจะทำให้สามารถทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นข้อจำกัดหรือเป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงาน การประเมินปัจจัยภายในอย่างตรงไปตรงมา จะทำให้สามารถทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์และหาวิธีการในการลดจุดอ่อนในให้น้อยลง การประเมินปัจจัยภายนอกอย่างรอบด้าน จะช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่องค์กรเผชิญหน้า เพื่อหาทางใช้โอกาสที่มีให้เกิดประโยชน์และหาทางลดหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
4. กำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ครอบคลุมตามหลักของ Balanced Scorecard (BSC) คือ ด้านผู้รับบริการ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยแสดงที่มาหรือข้อมูลฐานที่ใช้ในการตั้งเป้าหมาย (Strategy Map)
5. มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจนและวัดผลได้
6. สามารถนำไปใช้ในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555)
อย่างน้อยต้องประกอบด้วย

การวางแผนและการจัดการยุทธศาสตร์

การวางแผนและการจัดการยุทธศาสตร์เป็นการกระบวนการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์
ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการ
วางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์
2. ค่านิยมหลัก
3. พันธกิจ
4. ประเด็นยุทธศาสตร์
5. เป้าประสงค์ ผลผลิต ตัวชี้วัดหลัก
6. ลิขิตสมดุล (Balance Scorecard)
7. กลยุทธ์
8. แผนที่ยุทธศาสตร์

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

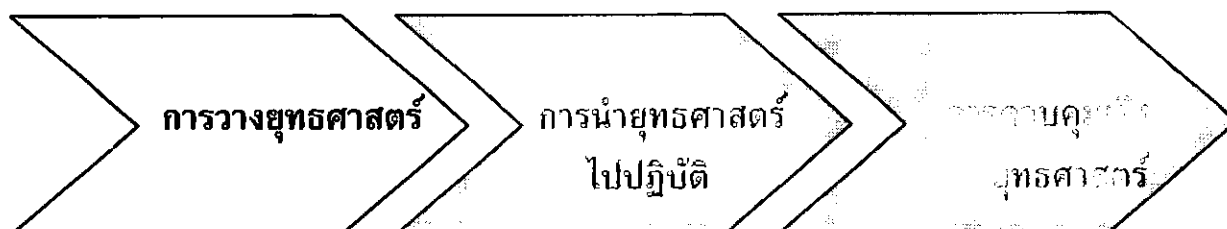
1. แผนปฏิบัติงานประจำปี
2. แนวทางการปรับเปลี่ยน หรือแนวทางการจัดทำให้เกิดความสำเร็จ (Blueprint for change)

ซึ่งได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี คน ฯลฯ

การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

กระบวนการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์



วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย Balanced Scorecard กลยุทธ์ Strategy Map	แผนปฏิบัติการ การปรับเปลี่ยน :- ● กระบวนการ ● โครงสร้าง ● เทคโนโลยี ● คน ● ฯลฯ	การติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน ทบทวนสถานการณ์ เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์
---	--	--

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นมา ระบบงบประมาณของรัฐบาลไทยได้เปลี่ยนมาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System : SPBBS) ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

- เน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนดในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)
- การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Devolution)
- เพิ่มขอบเขตการครอบคลุมของงบประมาณ
- การวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
- การติดตามและประเมินผลสำเร็จ

การดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นความสำเร็จของงานตามนโยบายเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ มีกระบวนการจัดทำงบประมาณและกระบวนการนำเสนอ

ผลผลิตเชิงกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติการ มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตและการบริหารความเสี่ยงภายใต้มาตรฐานการจัดการทางการเงิน (Hurdles) ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต
3. การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ
4. การจัดซื้อจัดจ้าง
5. การบริหารสินทรัพย์
6. การตรวจสอบภายใน
7. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินการ

แนวทางการจัดทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ (Blueprint for change)

ในการดำเนินตามแผนปฏิบัติการย่อมมีช่องว่างระหว่างเป้าหมายหรือสิ่งที่ควรเป็นกับผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบหลายประการ เช่น กระบวนการ รวมทั้งด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้าง เทคโนโลยี กฎเกณฑ์ข้อบังคับและคน ฯลฯ ดังนั้น จำเป็นต้องมีข้อเสนอเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จหรือการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านภายนอก ได้แก่ การปรับเปลี่ยนการจัดการโดยใช้ที่ปรึกษาหรือใช้ผู้บริหารมืออาชีพกับด้านภายใน ได้แก่ การเพิ่มขีดสมรรถนะ เช่น การปรับโครงสร้าง การออกแบบกระบวนการใหม่ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ การพัฒนาองค์การและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ เป็นต้น

การนำ Balance Scorecard มาใช้

หลักการสำคัญที่กำหนดให้องค์การจัดตั้งวัตถุประสงค์ครอบคลุมมิติสำคัญต่างๆ ตามกรอบการวิเคราะห์ที่นิยมดัดแปลงมาจากตัวแบบลิซิตสมดุล (Balanced Scorecard) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ในราชการไทยนิยมกำหนดเป็น 5 มิติ ดังนี้

- มิติทางการเรียนรู้และเติบโต เป็นการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรและเทคโนโลยี เป็นสำคัญที่จะนำไปสู่นวัตกรรม (Innovation) สำหรับการสนับสนุนกระบวนการบริหารงาน
- มิติกระบวนการภายใน เป็นการพิจารณากระบวนการที่นำไปสู่วิสัยทัศน์
- มิติทางการเงิน
- มิติด้านลูกค้า
- มิติทางสังคม/ชุมชน

สำหรับราชการไทย ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ใช้ 4 มิติ ได้แก่

- มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติการ
- มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติราชการ	มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ	มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ	มิติที่ 4 ด้านการพัฒนา องค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ● ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณภาพการให้บริการ ● การมีส่วนร่วมของประชาชน ● การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารงบประมาณ ● การประหยัดพลังงาน ● การลดระยะเวลาการให้บริการ ● การประหยัดงบประมาณ ● การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย 	<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดการความรู้ ● การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ● การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบุคลากร ● การพัฒนากฎหมาย ● การบริหารจัดการองค์กร ● การบริหารความเสี่ยง ● การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับ



บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ระบบการบริหารงานทั่วไปในอดีตนั้นจะมุ่งไปที่ทรัพยากรบริหาร (Input) ซึ่งประกอบไปด้วย เงิน งบประมาณ คนและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการขอทรัพยากรให้แก่หน่วยงานของตนให้มากที่สุด เพื่อนำเอาทรัพยากรต่างๆ มาจัดทำและดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เกิดเป็นผลผลิต (Output) ส่วนผลลัพธ์ (Outcome) และผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) หรือ ผลพวง (Results) ตามมาในภายหลัง เป็นไปตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) หรือ RBM

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานแบบเก่า ก็คือ การกำกับหรือตรวจสอบมักจะไปตรวจสอบภายในส่วนของทรัพยากรบริหารและโครงการ ซึ่งมักจะพบว่ามีการดำเนินโครงการ กิจกรรม และมีผลผลิตเกิดขึ้นจริง แต่ในส่วนของผลลัพธ์กลับไม่มีการคำนึงถึงมากนัก

ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน : การบริหารงานในปัจจุบันจะเป็นการนำผลลัพธ์ (Outcome) เป็นตัวตั้งที่สำคัญ จากนั้นเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ว่าคืออะไร และดูว่าควรจะมีโครงการอะไร เกิดขึ้นตามมาในภายหลัง ส่วนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลนั้นจะไม่พิจารณาเพียงแต่ที่โครงการ วิธีการทำงานหรือทรัพยากรการบริหารอีกต่อไป แต่จะเป็นการกำกับที่ผลลัพธ์ (Outcome) และผลผลิต (Output) แทน ซึ่งจะทำให้องค์การมีอิสระในการตัดสินใจและการดำเนินงานตามกิจกรรมและการใช้ทรัพยากร ทางการบริหารเพิ่มมากขึ้น

ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน : มีหลักการที่สำคัญ คือ

1. หัวใจผล (Result) หรือผลพวง ประกอบด้วย

1.1 ผลผลิต (Output) คือ ผลที่ได้จากการกระทำทันที

1.2 ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลที่ได้เมื่อเกิดผลผลิตแล้ว

1.3 ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) คือ สิ่งที่ได้จากการที่ผลลัพธ์เกิดขึ้นแล้ว

2. ตรงเป้า (Target) ประกอบด้วย

2.1 คุณภาพ (Quality) ได้แก่ ความพอใจของประชาชน

2.2 ปริมาณ (Quantity) ได้แก่ สิ่งที่วัดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความสูง ความยาว จำนวนนับ

3. ตรวจสอบได้ (Accountability) หลักการวัดได้จะนำไปสู่หลัก “ธรรมาภิบาล” หรือ

Good Governance เพราะจะนำไปสู่การตรวจสอบความโปร่งใสตามมา ในการตรวจสอบนี้จะพิจารณาได้จาก

3.1 ฐานเทียบเคียง (Baseline) เช่น การเปรียบเทียบกับผลงานการทำงานในอดีต เพื่อดูว่าทำได้เพิ่มมากขึ้นหรือต่ำลง

3.2 ฐานยอดเยี่ยม (Best Practice) เป็นการนำหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีผลงานด้านใดด้านหนึ่งที่ยอดเยี่ยมสำหรับการนำมาใช้เทียบเคียง

3.3 เก็บหลักฐาน (Record) เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อหาหลักฐานมายืนยันการวัดผลให้ได้

4. เป็นธรรม (Justice) คือ การบริหารงานและการตอบแทนผลงานตามความสามารถ แบ่งเป็น

4.1 RBM (Result - Based Management) หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (พวงผล) เป็นการมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์บั้นปลาย

4.2 SES (Senior Executive Service) คือ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (เช่น ซี 9 ขึ้นไป) จะต้องนำเสนอผลงานว่าเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วจะเกิดพวงผลอย่างไร มีดัชนีชี้วัดอย่างไร และมีเป้าหมายเท่าไร หากเสนอมาน่าทำได้จริงหรือไม่เป็นระยะๆ ถ้าทำได้จริงจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษ แต่ถ้าทำไม่ได้จะมีการเตือนและอาจเลิกจ้างในที่สุดได้

4.3 การงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหรือ PBB (Performance Based Budgeting) คือ การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานหรือถือเอาผลงานเป็นตัวตั้ง ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องระบุว่าจะมีพวงผลอย่างไร จากนั้นจะมีการตั้งเป้า แล้วจึงจะบอกว่าต้องใช้งบประมาณเท่าไร เป็นการตั้งงบประมาณตามผลงานที่ระบุไว้ในแผน ซึ่งเวลาตรวจสอบจะต้องตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้น

ฉะนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 - 2555) จะต้องมึผลผลิตของประเด็นยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงไปยังแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยใช้ผลผลิตเดียวกัน จึงจะสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

บรรณานุกรม

ปกรณ์ ปรีชากร. การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
สมาธรรม, 2543

สมนึก พิมลเสถียร. เอกสารระบบและวิธีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ใน 3 มิติ
ที่สำคัญ. สำนักงบประมาณ, 2547

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.). รายงานเบื้องต้นโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2555)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 -2552

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547 -2551)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 -2552 (ฉบับ
ปรับปรุงใหม่)

ภาคผนวก





แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

พ.ศ. 2548 - 2552

(ปรับปรุงใหม่)

สำนักนโยบายและแผน
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand



ประกาศสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
เรื่อง ให้ใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๔๘-๒๕๕๒ (ปรับปรุงใหม่)

ตามที่ประธานวุฒิสภาได้ลงนามประกาศวุฒิสภา เรื่อง ให้ใช้แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๔๘-๒๕๕๒ ณ วันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๔๘ ไปแล้ว นั้น

เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๔๘-๒๕๕๒ เป็นแผนแม่บท และแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๕๑) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๔๘-๒๕๕๒ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงได้ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๕๑) เพื่อให้ทุกหน่วยงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถผลักดันแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จึงเห็นชอบให้ใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๔๘-๒๕๕๒ (ปรับปรุงใหม่) เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๘

(นางสุวิมล ภูมิสิงหาราช)

เลขาธิการวุฒิสภา

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 – 2552 (ปรับปรุงใหม่) จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการบริหารงานเชิงรุก แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นแผนแม่บทที่นำไปสู่การปฏิบัติ คือแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จากวิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา” ภารกิจหลัก และเป้าหมายในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทำให้สามารถบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในภาพรวม กล่าวคือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา โดยมีภารกิจหลักคือ การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภา และสมาชิกวุฒิสภา ในด้านการประชุม วิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการและสวัสดิการรวมทั้งการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน เพื่อให้วุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ

สำนักนโยบายและแผนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้บริหารและข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะนำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงาน โดยแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ต่อไป

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552 (ปรับปรุงใหม่)	1
ทิศทางการพัฒนาขององค์กร	
- วิสัยทัศน์	1
- ภารกิจ	1
- เป้าหมาย	2
- ค่านิยมหลัก	2
- พันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	2
ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	3
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพทีมงานประชุม	4
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนงานวิชาการและข้อมูล	5
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการธุรการ การต่างประเทศและสวัสดิการ ให้แก่สมาชิกวุฒิสภา	6
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้ความรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของวุฒิสภา	7
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กร	8
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ใน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	9

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548-2552 (ปรับปรุงใหม่)

ภายหลังการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547-2551) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการภายใน จาก 10 สำนัก เพิ่มเป็น 18 สำนัก มีผลทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีภารกิจเพิ่มขึ้น และต่อมาได้มีการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548-2552 เป็นแผนแม่บท เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการให้บริการและสนับสนุนบทบาทและภารกิจของสมาชิกวุฒิสภาในด้านต่างๆ และเนื่องจากในระบบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำแผนงบประมาณตามยุทธศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงเห็นสมควรทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2547-2551) เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548-2552 และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ยุทธศาสตร์ที่ 7 การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม ก.การพัฒนาประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและสร้างความเข้มแข็งให้กับกระบวนการประชาสังคม

ทิศทางการพัฒนาขององค์กร

วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา

ภารกิจ (MISSION)

ภารกิจหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้แก่

- ▶ การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภาในด้านการประชุมวิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการ และสวัสดิการ
- ▶ การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน



เป้าหมาย (OUTCOME)

เป้าหมายสูงสุดของการดำเนินงานตามภารกิจที่ตั้งกล่าวมาคือ การทำให้ วุฒิสภา สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ

ค่านิยมหลัก

จากวิสัยทัศน์ที่ว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะเป็นองค์กรที่ “มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ” ในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา นั้น คำว่า “มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ” หมายถึงค่านิยมหลักที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะยึดมั่นร่วมกัน โดยสิ่งที่จะต้องพยายามเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้แก่

- การสืบสานการปฏิรูปการเมือง (Reform - Oriented)
- การตั้งมั่นในหลักการ (Integrity)
- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Development)
- การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Impressive Result)
- ธรรมาภิบาล (Good Governance)
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development - Oriented)
- ความเป็นทีมในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management Team)
- มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ (Service Quality)

ซึ่งหากนำตัวอักษรภาษาอังกฤษของค่านิยมเหล่านี้มารวมกันก็จะได้คำว่า RIGHTS

ซึ่งแปลว่า ความถูกต้อง และสิทธิ

พันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (MISSION STATEMENT)

จากวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายในการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทำให้สามารถบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในภาพรวมได้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา โดยมีภารกิจหลักคือ การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภา และสมาชิกวุฒิสภา ในด้านการประชุมวิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการและสวัสดิการรวมทั้งการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน เพื่อให้วุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และเป็นหนึ่งในสถาบันหลักในการพัฒนาประชาธิปไตยของชาติ



LIRT

ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านงานประชุม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนงานวิชาการและข้อมูล
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการธุรการ การต่างประเทศและสวัสดิการ
ให้แก่สมาชิกวุฒิสภา
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้ความรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของ
วุฒิสภา
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
มาใช้ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านงานประชุม

เป้าประสงค์

เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

มาตรการ

- 1.1 การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการประชุม ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการจัดเตรียมงานการประชุม และสรุปประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.2 การพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารสำคัญในห้องประชุมคณะกรรมการ และให้มีเจ้าหน้าที่ประจำของคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดเก็บเอกสารสำคัญในการประชุมแต่ละคณะ
- 1.3 ศึกษาและเสนอแนะวิธีการเชิญฝ่ายบริหาร และองค์กรตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญให้เข้าร่วมประชุมหรือชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ต่อวุฒิสภาและคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
- 1.4 การจัดหาสถานที่และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการประชุมให้เพียงพอ
- 1.5 การผลิตเอกสารรวบรวมมติของวุฒิสภาเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานในที่ประชุมวุฒิสภา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนงานวิชาการและข้อมูล

เป้าประสงค์

เพื่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการและข้อมูล ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์ร่างพระราชบัญญัติที่จะเข้าสู่การพิจารณาของวุฒิสภา การติดตามผลการบังคับใช้กฎหมาย การแต่งตั้งและถอดถอน พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการของวุฒิสภา และการจัดหาข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภา

มาตรการ

- 2.1 การผลิตเอกสารวิชาการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภา
- 2.2 การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลด้านกฎหมายเพื่อสนับสนุนการทำงานของวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ
- 2.3 การพัฒนาระบบการให้บริการค้นคว้าข้อมูลทางระบบอิเล็กทรอนิกส์และการรับแจ้งข้อมูลจากประชาชนให้แก่สมาชิกวุฒิสภา
- 2.4 การจัดทำฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน
- 2.5 การสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรและกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น องค์กรตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ องค์กรระหว่างประเทศ หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและผลงานทางวิชาการ รวมถึงวิทยาการใหม่ ๆ
- 2.6 การพัฒนาให้บุคลากรของวุฒิสภามีพื้นฐานความรู้ทางกฎหมายและวิทยาการใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของวุฒิสภา
- 2.7 การสร้างกลไกเวทีภาคประชาชนในการรับฟังความคิดเห็นต่อประเด็นการออกกฎหมายใหม่ต่าง ๆ ที่กระทบต่อผลประโยชน์ของประชาชนหรือชุมชน
- 2.8 การพัฒนาระบบสนับสนุนข้อมูลของการตรวจสอบฝ่ายบริหาร โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ช่วยค้นหาและจัดสร้างแหล่งข้อมูล
- 2.9 การสร้างระบบฐานข้อมูลประวัติบุคคลในการแต่งตั้งและถอดถอน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการธุรการ การต่างประเทศและสวัสดิการให้แก่สมาชิกวุฒิสภา

เป้าประสงค์

เพื่อปรับปรุงการอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่สมาชิกวุฒิสภาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภาในด้านข้อมูลทะเบียนประวัติ การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัย สถานที่ เอกสาร การรับส่งข่าวสาร การต่างประเทศ การเบิกจ่ายเงิน รวมถึงการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกวุฒิสภา และบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานวุฒิสภาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มาตรการ

- 3.1 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีให้แก่บุคลากรในวงงานวุฒิสภา
- 3.2 การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานด้านบุคลากร และด้านการเงิน การคลัง
- 3.3 การสร้างระบบป้องกันความลับและการคุ้มครองผู้แจ้งข้อมูล
- 3.4 การผลิตเอกสาร ระเบียบ และคู่มือการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งเอกสารแนะนำสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 3.5 การจัดเตรียมห้องทำงานส่วนบุคคลให้เพียงพอกับจำนวนสมาชิกวุฒิสภา เพื่อใช้ปฏิบัติงาน และสะดวกในการติดต่อประสานงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้ความรู้และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของวุฒิสภา

เป้าประสงค์

เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาสู่เยาวชนและประชาชนทั่วไป รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

มาตรการ

- 4.1 การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไปได้เข้าใจ อย่างทั่วถึง
- 4.2 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของวุฒิสภา
- 4.3 การจัดตั้งศูนย์รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากประชาชน
- 4.4 การจัดทำแผนพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ของวุฒิสภา
- 4.5 การผลิตสื่อด้านการประชาสัมพันธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กร

เป้าประสงค์

เพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้ทันสมัย สามารถรองรับภารกิจของวุฒิสภาได้อย่างดี มีผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการ

- 5.1 การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 5.2 การจัดหาครุภัณฑ์และอุปกรณ์สำนักงานตามกรอบอัตรากำลัง
- 5.3 การจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยนำมาตรการสร้างแรงจูงใจเพื่อกิจการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 5.4 การวิจัยและพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ให้สามารถตอบสนองภารกิจของสมาชิกวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานของคณะกรรมการ
- 5.6 การปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา
- 5.7 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 5.8 การจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับการปฏิบัติราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ใน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เป้าประสงค์

เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการและสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับแผน ICT ของประเทศ

มาตรการ

- 6.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 6.2 การพัฒนาระบบเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับองค์กรตาม
บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและหน่วยงานภายนอก
- 6.3 การพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อเป็น
เทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงาน และการสื่อสารของวุฒิสภา

ประวัติผู้เขียน

นางละเอียด จุลตามระ

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เกิด 6 กันยายน 2498

คุณวุฒิ ศษบ. (ภูมิศาสตร์) ม. ศิลปากร

ร.ม. (บริหารรัฐกิจ) ม. ธรรมศาสตร์

สถานที่ทำงาน อาคารสุขประพฤติ เลขที่ 499 ถนนประชาชื่น เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

โทร. 0 2831 9367 - 68

ประวัติรับราชการ	2 ต.ค. 2521	วิทยากร 3	กองการประชุม
	1 ก.ค. 2524	วิทยากร 4	กองการประชุม
	16 ส.ค. 2527	วิทยากร 5	กองการประชุม
	5 ก.พ. 2529	หัวหน้างานการบัญชี	กองคลังและพัสดุ
	19 ส.ค. 2529	หัวหน้างานสารสนเทศ	กองการประชาสัมพันธ์
	12 ก.ย. 2535	ผช.ผอ. สำนักงานประธานวุฒิสภา 7	สำนักงานประธานวุฒิสภา
	1 พ.ย. 2544	หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและข้อมูล	สำนักงานประธานวุฒิสภา
	28 มี.ค. 2545	ผอ. กลุ่มงานนโยบายและข้อมูล 8 ว	สำนักงานประธานวุฒิสภา
	28 พ.ย. 2545	ผอ. สำนักงานประธานวุฒิสภา 9	สำนักงานประธานวุฒิสภา
	30 มี.ค. 2547	ผอ. สำนักนโยบายและแผน 9	สำนักนโยบายและแผน

