



สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

คู่มือการจัดทำแผน

ปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี

ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

2025

STRATEGY

PLANS

GOALS

จัดทำโดย
กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา
สำนักนโยบายและแผน

คำนำ

คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติมาเป็นองค์ประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ประกอบกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการจัดทำแผน โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปแบบแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model เพื่อแสดงรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ให้เกิดความเข้าใจและเกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้เป็นองค์ความรู้ในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หากคู่มือฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์เพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา

สำนักนโยบายและแผน

กันยายน 2568

สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	๗
บทสรุปผู้บริหาร.....	ค
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	3
1.3 นิยามศัพท์เฉพาะและคำจำกัดความ.....	3
บทที่ 2 แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี.....	5
ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	
2.1 พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560.....	5
2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ.....	6
2.3 แนวคิดเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์.....	7
2.4 แนวคิด SIPOC Model.....	9
2.5 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์สถานการณ์.....	11
2.6 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA).....	13
บทที่ 3 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี.....	22
ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	
3.1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการ.....	22
สภาผู้แทนราษฎร ตามแบบ SIPOC Model	
3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการ.....	23
สภาผู้แทนราษฎร ตามแบบ SIPOC Model	
บรรณานุกรม.....	44



บทสรุปผู้บริหาร

คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรรับทราบถึงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และนำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติมาใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่สอดคล้องกับแผนระดับชาติให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้ร่วมกัน

การมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงแผนระดับอื่น ๆ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป็นการกำหนดแนวทาง/ทิศทาง การขับเคลื่อนสำนักงานฯ รวมถึงการสื่อสารกระบวนการดังกล่าวแก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ฉบับดังกล่าวแสดงรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนและสังเคราะห์ภาพรวมขององค์การตั้งแต่กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการรายปี ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ มีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดการออกแบบกระบวนการงานใหม่ ๆ ที่หลากหลายและพัฒนากระบวนการงานที่สำคัญต่อไป

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบการปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 ซึ่งต่อมาได้มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวให้ทันสมัย สอดคล้องกับการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจุบันการจัดระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภาเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 โดยมาตรา 6 กำหนดให้มีส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประกอบด้วย 1) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 2) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3) ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และเพื่อให้การบริหารราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มาตรา 10 ได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร มีเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานสภาผู้แทนราษฎร มีรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการ และจะให้มีผู้ช่วยเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการก็ได้

กอบกับข้อบังคับการประชุมรัฐสภา พ.ศ. 2563 ข้อ 3 ได้บัญญัติให้เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรซึ่งได้รับแต่งตั้งจากประธานรัฐสภาให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขาธิการรัฐสภาในการประชุมรัฐสภา ผลแห่งนัยของข้อบังคับการประชุมรัฐสภาดังกล่าว ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของรัฐสภา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานรัฐสภาด้วย เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันนิติบัญญัติ ประเทศชาติและประชาชน การกำหนดแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนาองค์กร โดยผ่านกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนงาน โครงการ การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรตามกรอบทิศทางการพัฒนาที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ไว้ในหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ระบุไว้ว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้อง และบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จึงทำให้องค์การราชการทุกภาคส่วนรวมถึงสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องพิจารณาทบทวนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และงานที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าว เพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

ปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรใช้แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การไว้ว่า “สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็น SMART Parliament” โดยมีเป้าหมายให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการโดยมีระบบที่ทันสมัยและมีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใส พร้อมปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐสภาดิจิทัล (Digital parliament) เพื่อสนับสนุนงานของสถาบันนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และยุทธศาสตร์ชาติรวมถึงแผนระดับอื่น ๆ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป็นการกำหนดแนวทาง/ทิศทาง การขับเคลื่อนองค์การ รวมถึงการสื่อสารกระบวนการดังกล่าวแก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากมีคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ที่นำเสนอในประเด็นที่ร่วมสมัยเข้าร่วมด้วยแล้ว ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือวัฒนธรรมองค์การ โดยแสดงรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนและสังเคราะห์ภาพรวมขององค์การตั้งแต่กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ จะทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาคู่มือการจัดทำปฏิบัติการฯ ดังกล่าว จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความเป็นระบบ และมีเครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลายสามารถนำไปปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดการออกแบบกระบวนการงานใหม่ และพัฒนากระบวนการงานที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.2. วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรรับทราบถึงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี รวมถึงการนำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติมาใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่สอดคล้องกับแผนระดับชาติ ให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกัน

1.3 นิยามศัพท์เฉพาะและคำจำกัดความ

การจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้นิยามความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ชาติ หมายถึง เป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันอันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่า 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้องค์การเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร กระทำเมื่อองค์กรได้กำหนดพันธกิจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวมว่าองค์กรต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วน องค์กรต้องมีความเป็นเลิศในด้านใดหรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละด้านที่องค์กรได้รับมอบหมาย ตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละด้าน มีความหมายครอบคลุมขอบเขตเพียงใด และมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง และบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้นั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถกำหนดโดยการนำพันธกิจแต่ละด้านมาพิจารณาว่า ในพันธกิจแต่ละด้านนั้นองค์กรต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (goal) หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ องค์กรต้องกำหนดสิ่งที่ปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจะประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้านแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ โดยพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งคำจำกัดความ การระบุขอบเขตและการกำหนดค่าเป้าหมาย เช่น จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ เป็นต้น

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้เกิดความชัดเจนเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดเป็นตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่องค์กรต้องการให้บรรลุภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

กลยุทธ์หลัก หมายถึง การกำหนดสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success factors)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นว่าทำอย่างไรองค์กรจึงสามารถไปสู่เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เปรียบเสมือนเครื่องมือสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในองค์กรให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นการนำแนวความคิด Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อนำทางองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้

บทที่ 2

แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้นำแนวทางการปฏิบัติงาน ประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ดังนี้

2.1 พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ระบุไว้ว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 กำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเพื่อรับผิดชอบในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติ มีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2560 และถือเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรก ของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนา ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราเก่งทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรทางธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบของประเทศในด้านอื่น นำมาประยุกต์กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2) “ปรับปรุงจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายโทรคมนาคมและขนส่ง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัลให้อุตสาหกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี

3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงเวลาให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สู่งการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อนโดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชน ในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนร่วม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่งlobal การบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ

6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนและประโยชน์ส่วนร่วม” โดยภาครัฐจะต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนร่วม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปคือ ส่วนราชการจะต้องนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาและเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับภารกิจงานขององค์การตนเอง โดยในมาตรา 10 วรยศสาม ในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 กำหนดให้ส่วนราชการนำแผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติมาจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์การ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจะต้องจัดทำและขับเคลื่อนแผนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ชาติลงมาถึงระดับพื้นที่ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศของทุกภาคส่วน

2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 3 โดยเป็นแผนระดับที่ 2 ที่ได้มีการถ่วงระดับเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติ ทั้ง 6 ด้าน มากำหนดประเด็นการพัฒนาในลักษณะที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ

ด้านที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ส่วนราชการนำแผนแม่บทฯ ไปใช้ในทางปฏิบัติร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันการเกิดความสับสน ประกอบด้วย 23 ประเด็น ได้แก่ (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่ อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและ หลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการ ประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและ กระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งในแผนแม่บทฯ ทั้ง 23 ประเด็น มีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ได้แก่ 1) ประเด็นของแผนแม่บทฯ ประกอบด้วย เป้าหมายระดับประเด็น (Y2) ตัวชี้วัดของเป้าหมายระดับประเด็น (Y2) และค่าเป้าหมายระดับประเด็น (Y2) เพื่อใช้ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ในระดับผลลัพธ์ชั้นกลาง และ 2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ประกอบด้วย เป้าหมายระดับประเด็น (Y1) ตัวชี้วัดของเป้าหมายระดับประเด็น (Y1) และค่าเป้าหมายระดับ ประเด็น (Y1) เพื่อใช้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ขั้นต้น

2.3 แนวคิดเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิก ในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกัน ว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึงและวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็น วัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์ เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณและการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ขององค์การภาครัฐ คือ กระบวนการ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อันเป็นประโยชน์ของส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน

ความสำคัญของแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี

1) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรในภาครัฐกิจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งองค์กรภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการวินิจฉัยวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี มีขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย

- (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- (2) การกำหนดภารกิจ (Mission)
- (3) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)
- (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

(5) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs)

(6) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

3) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริงนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กรหรือ SWOT Analysis ประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ตลอดจนการวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ขององค์กร

(2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

(3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งองค์การที่รับผิดชอบและองค์การสนับสนุน

(4) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับองค์กร (Strategic Plan's KPIs)

(5) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ

(6) การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

2.4 แนวคิด SIPOC Model

เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่า ใครคือผู้รับบริการ (Customer) ซึ่งจะเริ่มต้นจากการพิจารณาพันธกิจว่า อะไรคือผลผลิตหรือบริการที่จะส่งมอบและผู้รับผลผลิตและบริการโดยตรงคือ ผู้รับบริการ ดังนั้น เมื่อพิจารณาจาก SIPOC Model เมื่อองค์กรสามารถระบุผู้รับบริการได้แล้ว จะต้องค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนถึงเชื่อมโยงไปถึงผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าด้วย โดยการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่วนราชการสามารถนำเทคนิค SIPOC Model มาใช้ในการพิจารณากำหนดกลุ่มดังกล่าว ได้ดังนี้

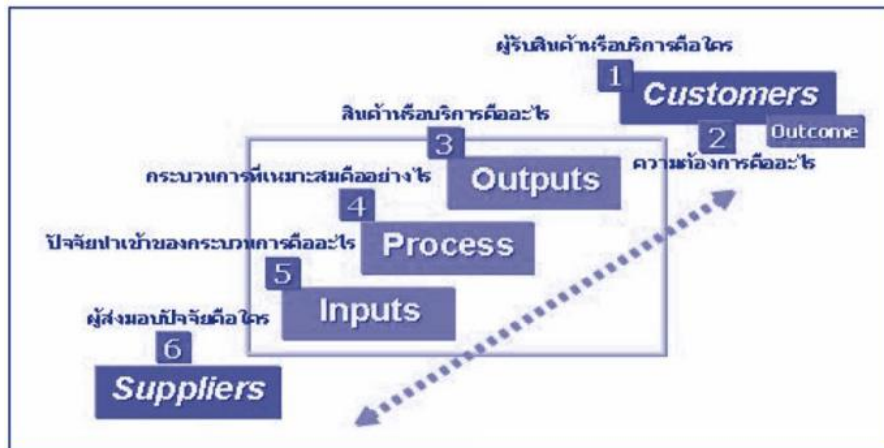
S = Supplier (ผู้ส่งมอบปัจจัย)

I = Input (ปัจจัยนำเข้า)

P = Process (กระบวนการที่เหมาะสม)

O = Output (สินค้าและบริการ)

C = Customer (ผู้รับบริการ)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด SIPOC Model

(ที่มา : พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์, 2551, ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improve Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐลักษณะสำคัญขององค์กร)

1) องค์ประกอบสาระสำคัญของ SIPOC Model

(1) Supplier (ผู้ส่งมอบ/กระบวนการก่อนหน้า) หมายถึง ผู้ส่งมอบปัจจัยที่สำคัญสำหรับใช้ในขั้นตอนการทำงานของเราคือใคร ในที่นี้อาจระบุเป็นชื่อกระบวนการก่อนหน้า องค์กรที่เกี่ยวข้อง Stakeholder องค์กรกำกับดูแล ลูกค้า พนักงาน หรือคู่ค้า เป็นต้น

(2) Input (ปัจจัยนำเข้า) หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญ (Key Resources) เช่น มติ คำสั่ง อนุมัติ คำร้อง แผน รายงาน กฎระเบียบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ รวมถึงเอกสารแบบฟอร์ม และข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

(3) Output (ผลผลิต/ผลลัพธ์) หมายถึง สิ่งที่ได้รับจากขั้นตอน แต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงานนั้น ๆ

(4) Customer (ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ต่อในกระบวนการถัดไป) หมายถึง Output (ผลผลิต/ผลลัพธ์) ที่ได้จะถูกส่งต่อไปยังบุคคล แผนก กอง หรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก็คือ Customer (ลูกค้า) ที่จะนำผลสำเร็จของงานที่ได้ (Outcome) ไปใช้ต่อในกระบวนการถัดไป

2) การนำ SIPOC Model มาปรับใช้ในองค์กร

- (1) เมื่อต้องการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจนในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- (2) เมื่อต้องการประเมินกระบวนการทำงาน ก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- (3) เมื่อมีความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับใครเป็นผู้ให้ปัจจัยนำเข้าในกระบวนการทำงานปัจจัยนำเข้ามีข้อกำหนดหรือเงื่อนไขอะไรบ้าง ผู้รับบริการคือใคร และผู้รับบริการมีเงื่อนไขอะไรบ้าง

3) ประโยชน์ของ SIPOC Model

- (1) ทำให้ผู้ให้บริการเข้าใจกระบวนการทำงานในทิศทางเดียวกัน

- (2) แสดงกระบวนการทำงานและขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงานได้อย่างชัดเจน
- (3) เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน
- (4) ทำให้เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ
- (5) ทำให้เห็นถึงข้อบกพร่องบางอย่าง อาทิ การได้รับปัจจัยนำเข้าที่ไม่ต้องการผลลัพธ์ที่ผู้รับบริการไม่ต้องการแต่ได้รับ ขั้นตอนในกระบวนการทำงานครบถ้วนแต่ไม่ใช่ขั้นตอนที่จำเป็น
- (6) เป็นการทบทวนกระบวนการทำงาน จนทำให้ทราบจุดแข็ง และโอกาสพัฒนาและเข้าใจความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน

2.5 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์สถานการณ์

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมือง (Political) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางสังคม (Social) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological) ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental) โดยมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจบริบทขององค์กร ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) แล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

(2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ใช้แนวคิด McKinsey's 7S เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานโดยจะเป็นรูปแบบเชิงกลยุทธ์ที่นำมาปรับปรุงและวิเคราะห์องค์การให้เกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) ปัจจัยด้านระบบ (System) ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) ปัจจัยด้านทักษะ (Skills) และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared value)

โดยองค์ประกอบของ McKinsey's 7S มีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกัน มีวัตถุประสงค์หลักในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ ต้องผ่านการวิเคราะห์ ตรวจสอบอย่างถี่ถ้วน โดยวิเคราะห์ปัจจัยในแต่ละด้าน ระบุส่วนที่ต้องปรับปรุงภายในองค์กร วางแผนการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน รวมถึงการติดตามและประเมินผล

2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) หรือการวางแผนตามสถานการณ์ (Scenario Planning)

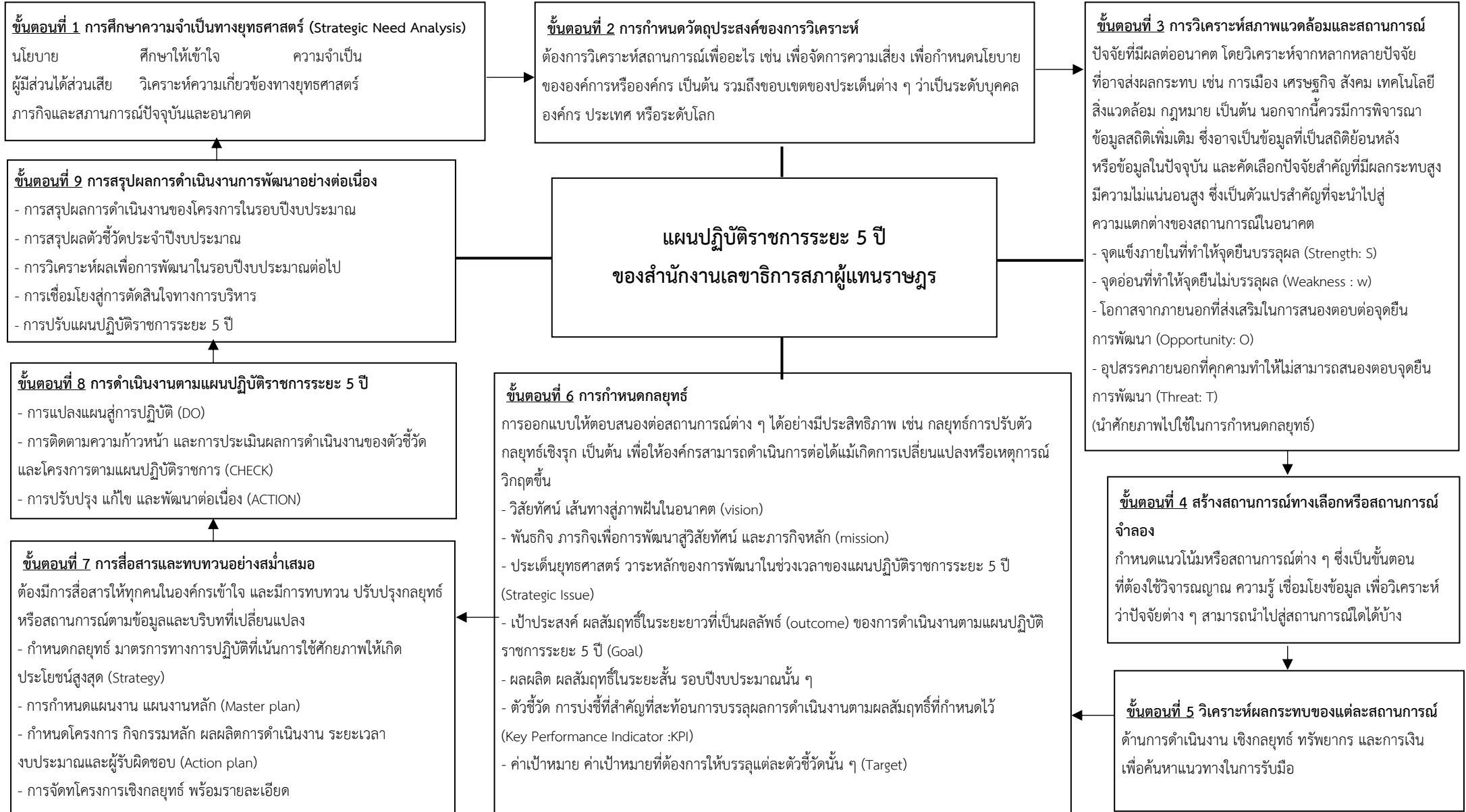
เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งภายใน ภายนอก คล้ายคลึงกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT แต่ไม่จำเป็นต้องระบุว่าจะประเด็นนั้นเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส หรือภัยคุกคาม แต่เป็นเพียงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัยเชิง

การเปลี่ยนแปลง หรือปัจจัยเชิงขับเคลื่อน (Change factors หรือ Driving Force) และจากปัจจัยเหล่านี้ให้จินตนาการภาพในอนาคตทั้งความเป็นไปได้ในทางลบที่สุดและความเป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุด (Possible Worst และ Possible Best) โดยต้องเน้นย้ำจากปัจจัยที่องค์กรมีอยู่ ณ ปัจจุบัน

การวางแผนรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario Planning) ต่างจากการทำนายหรือการพยากรณ์ (Forecasting) ตรงที่ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario) จะได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้น (What could be) ในอนาคตอย่างรอบคอบโดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ และมีภาพสรุปที่เป็นไปได้หลายทาง (Uncertain End) ในขณะที่การทำนายนั้นจะวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น (What should be) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำไปสู่ภาพสรุปที่มีลักษณะแน่ชัด (Certain End)

แนวทางการจัดทำ Scenario Planning คือ การสร้างภาพอนาคต โดยสารสนเทศคุณภาพเพื่อที่จะค้นหาคำตอบจากหลาย ๆ ทาง หลังจากนั้นจึงนำไปเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ของการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ต่อไป ได้แก่ (1) อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภารกิจขององค์กรในอนาคต (2) ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับภารกิจขององค์กรในอนาคต (3) ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาด อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงภารกิจขององค์กร (4) เมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้ว อะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรจะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายภารกิจขององค์กร (5) เมื่อมองย้อนกลับไป อะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ภารกิจขององค์กรเป็นอยู่เช่นในปัจจุบัน (6) ถ้ามองไปในอนาคต อะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุดเพื่อการพัฒนาผลงานตามภารกิจขององค์กร (7) ถ้าอุปสรรคต่าง ๆ ถูกขจัดออกไปหมดและสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำ อะไรคือสิ่งที่อยากจะมีหรือทำเพิ่มขึ้นตามภารกิจขององค์กร (ที่มา : เอกสารประกอบโครงการทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับอนาคต, 2568, สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ)

แผนภาพที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ตามสถานการณ์ (Scenario Planning)



2.6 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวรัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้น ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยุกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมองค์การภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศและยังเป็นการยกระดับสมรรถนะขององค์การภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาองค์การภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้น การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้



แผนภาพที่ 3 ระบบราชการ 4.0

(ที่มา : คู่มือการประเมินสถานะขององค์การภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง 2566, 2565, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

1) ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันและสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมและโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้งขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกันไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลางส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

2) ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองขององค์การราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียวประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลา

ตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3) องค์การของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไวล่วงหน้ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่ามีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ (1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริงและเกิดความคุ้มค่า (2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแลก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นภาระหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ (3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตรับผิดชอบต่อหน้าที่ทำงานร่วมมือกันระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในทุกระดับได้และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ตั้งต้นจนจบรวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1) การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกันมีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นจนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไปหรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาดศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพอันแปรผันไปตามสภาพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Government Lab/ Public Sector

Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไปหรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาดด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้

3) การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บ และประมวลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่าง ๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ที่มีประสิทธิภาพรองรับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที่ กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามคู่มือการประเมินสถานะขององค์กรภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปเป็นตารางตามระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวทางการดำเนินงานตามคู่มือการประเมินสถานะขององค์การภาครัฐ
ในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ระดับ	แนวทางการดำเนินการ
<p>2.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน</p>	
<p>Basic</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี อย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจ ส่วนราชการโดยคำนึงถึงโอกาสการเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียมกัน และรับฟังความเห็นของประชาชน - แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เป็นระบบ และสนับสนุนการบรรลุพันธกิจส่วนราชการทั้งระยะสั้น ระยะยาว - วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน - วางแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขประชาชน รองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การแข่งขันจากภายนอกองค์กร/นอกประเทศ ความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับปรุงการให้บริการที่เชื่อมโยงผลลัพธ์และผลผลิต ที่ตอบสนองต่อกระบวนการและโอกาสการเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียมกัน - แนวทาง/ช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและแนวทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมและตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
<p>Advance</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ความท้าทายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันมีผลกระทบต่อให้บริการ การรับรู้ การเข้าถึงของภาคสังคมและภาคประชาชน - การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย และรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล - การกำหนดยุทธศาสตร์แผนงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันมีผลกระทบต่อให้บริการ การรับรู้ การเข้าถึงของภาคส่วนต่าง ๆ - การกำหนดยุทธศาสตร์แผนงานรองรับการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้บริการกับประชาชน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ
<p>Significance</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว - แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี แผนงานที่เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและการสร้างนวัตกรรม - การนำระบบดิจิทัลมาใช้ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การยกระดับการบริการให้รวดเร็ว ฉับไว ต้นทุนต่ำเข้าถึงได้ง่ายและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา
<p>2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ</p>	
<p>Basic</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดสู่ระดับองค์กรและบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - มีแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แผนระยะสั้นและแผนระยะยาวที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ - มีแผนนำระบบดิจิทัลมาใช้ปรับเปลี่ยนการทำงานและรองรับการเปลี่ยนแปลง - กำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ที่ตอบสนองพันธกิจของส่วนราชการ และการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดสู่ระดับองค์กรและบุคคล
<p>Advance</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในมิติต่าง ๆ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การลดผลกระทบจากข้อบังคับทางกฎหมาย
<p>Significance</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้ - วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้นที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจสังคมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ
2.3 แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	
Basic - แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุม ทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอก วางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน รับฟังความคิดเห็นและเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม	แผนปฏิบัติการ - รongรับยุทธศาสตร์ทุกด้านครอบคลุมทุกส่วนงาน วางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน - ถ่ายทอดลงไปถึงเครือข่ายระดับพื้นที่ทั้งภายในและภายนอกองค์การและเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม - มีความชัดเจนและสื่อสารสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Advance - แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจนและเปิดโอกาสให้สร้างนวัตกรรม (ทำน้อยได้มาก) ที่สร้างคุณค่าให้กับประชาชน คุณค่าแก่ประชาชน (Public value)	แผนปฏิบัติการค้ำถึง - การเปิดโอกาสให้สร้างนวัตกรรม (ทำน้อยได้มาก) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างคุณค่าให้กับประชาชน - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการสื่อสารการตลาดต้นทุนการปรับปรุงการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจรวดเร็วสร้างคุณค่าแก่ประชาชน - การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน
Significance - แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกและการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ	แผนปฏิบัติการ - บูรณาการกับแผนด้านบุคลากรทั้งการพัฒนาขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง - รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนและสร้างการมีส่วนร่วมและใช้ประโยชน์จากเครือข่าย - เอื้อต่อการโอนย้ายภารกิจบางส่วนให้ภาคเอกชนหรือภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน - ใช้ระบบดิจิทัลในการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย และมีการใช้ข้อมูลร่วมกัน
2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ	
Basic - การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และ	- ระบบการติดตามรายงานผลของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รายงาน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ
การรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)	สถานะการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เตรียมการแก้ไขปัญหากรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การรายงานผลที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ
Advance - การนำเทคโนโลยีมาวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหาและการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)	- แผนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ สามารถปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับผลที่เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่บรรลุผล หรือดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ - มีการนำเทคโนโลยีมาวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้ ประมวลผลและแสดงผลด้วยเครื่องมือ BI Tools และ Dashboard - มีการทบทวนแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ทุกปีเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
Significance - การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)	- ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผน โดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใดและจะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการอย่างไร - มีการเตรียมความพร้อมและมีความคล่องตัวต่อสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง - มีแผนการจัดการเชิงรุกเพื่อปรับแผนให้ทันเวลาและเกิดผลลัพธ์ที่ดีเป็นไปตามต้องการ - นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับ Advance ไปใช้ในการออกแบบและกำหนดนโยบาย

ทั้งนี้ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูง

ต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 3

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นการกำหนดทิศทางหรือแนวทางในการดำเนินงานตามพันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ประกอบกับการพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 1 ของประเทศให้สอดคล้องกัน เพื่อสร้างการปรับตัวให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นพลวัต

3.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามแบบ SIPOC Model

S – Supplier หมายถึง ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ

I – Input หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ

P – Process หมายถึง กระบวนการอันประกอบไปด้วยหลาย ๆ ขั้นตอนเพื่อที่จะเปลี่ยนสิ่งของหรือข้อมูลต้นทาง (Input) ให้กลายเป็นสิ่งของหรือข้อมูลที่ต้องการ (Output) ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

O – Output หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

C – Customer หมายถึง ลูกค้าผู้กำหนดความต้องการของสิ่งของหรือข้อมูล

ตารางที่ 2 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ตามแบบ SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Output	Customer
1. รัฐบาล 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบการพัฒนาระบบราชการ 3. ประธานรัฐสภาและรอง ประธานรัฐสภาคนหนึ่ง/สอง 4. ประธานสภาผู้แทนราษฎรและ รองประธานสภาผู้แทนราษฎร คนหนึ่ง/สอง 5. สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 6. ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร 7. บุคลากรภายในวงงานรัฐสภา	1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 2. แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ 3. พ.ร.บ. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2560 4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ 5. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและ สังคม 6. วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ 7. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานฯ 8. นโยบายประธานรัฐสภาและรอง ประธานรัฐสภาคนหนึ่ง/สอง	1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/ คณะทำงานเพื่อศึกษา วิเคราะห์และทบทวน การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และ วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2. รับฟังทิศทาง นโยบาย และแนวทาง พฤติกรรมที่พึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์ จากผู้บริหารสำนักงานฯ 3. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจาก ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ระดมความเห็นจากผู้บริหารสำนักงานฯ และบุคลากรจากทุกหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี สำนักงาน เลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร ที่มีรายละเอียด สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ	ทุกหน่วยงาน ภายใน สำนักงาน เลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร

Supplier	Input	Process	Output	Customer
	9. นโยบายประธานสภาผู้แทนราษฎร และรองประธานสภาผู้แทนราษฎรคน ที่หนึ่ง/สอง 10. นโยบาย ก.ร. 11. นโยบายผู้บริหารสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 12. ข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบ ปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง 13. ความต้องการ/ความคาดหวังของ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย	ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารตั้งไว้ 5. ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานฯ กำหนด แผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และวัฒนธรรม องค์การ 6. จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี สำนักงานฯ เสนอคณะกรรมการนโยบายและแผน 7. ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี แผนแพรให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานฯ รับทราบร่วมกันและใช้เป็นแนวทางการ ดำเนินงาน		

3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามแบบ SIPOC Model

การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามแบบ SIPOC Model ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก การประเมินหน่วยงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ การถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ กรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ /คณะทำงานเพื่อศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนกระบวนการจัดทำแผนและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมจัดทำกรอบแนวทาง ในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1) ระยะเวลา

20 วัน

2) ผลผลิต

กรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎรที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์

3) ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

4) *วิธีการดำเนินงาน :*

4.1) คณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารที่กำกับดูแลด้านนโยบายและแผน ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญคือ

➤ ศึกษา วิเคราะห์ ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อสังเคราะห์ประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

➤ พิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ รวมตลอดถึงโครงการ/กิจกรรม/ผลผลิตเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี

➤ จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี โดยพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

➤ นำเสนอแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ต่อคณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

➤ แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม

➤ ดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

5) *ข้อมูลและสารสนเทศ*

➤ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

➤ แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

➤ แผนยุทธศาสตร์ชาติ

➤ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและปัจจัยอื่น ๆ

ที่เกี่ยวข้อง

6) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

6.1) การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ควรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัย

6.2) ควรทบทวนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นประจำทุกปี เพื่อใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 รับฟังทิศทางการนโยบายและแนวทางวัฒนธรรมจากผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1) ระยะเวลา

10 วัน

2) ผลผลิต

รายงานสรุปทิศทางการนโยบายและแนวทางวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3) ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นไป ผู้บริหารระดับอำนาจการสำนักทุกสำนัก

4) วิธีการดำเนินงาน

➤ จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการเตรียมการจัดทำแผนและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

➤ ประสานขอวัน/เวลาจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยแจ้งรายละเอียดและแนวทางที่จะดำเนินการให้ทราบโดยสังเขป

➤ จัดหาสถานที่ในการรับฟังนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การจากผู้บริหาร

➤ จัดทำกรอบแนวทางการพัฒนาองค์การเสนอเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อพิจารณาล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ ซึ่งมีข้อมูลและประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

➤ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

➤ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

➤ แผนยุทธศาสตร์ชาติ

➤ อำนวยการหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและประเด็น
วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้อง

➤ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ผ่านมา 3 ปี ย้อนหลัง

➤ จัดทำบันทึกนำเสนอเรียนที่ปรึกษาฯ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและ
ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักเพื่อเรียนเชิญเข้าร่วมรับฟังนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การ

➤ จัดกิจกรรมเพื่อรับฟังนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การจาก
ผู้บริหารและร่วมกันทบทวนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี

5) ข้อมูลและสารสนเทศ

➤ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

➤ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

➤ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

➤ อำนวยการหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและประเด็นวัฒนธรรม
องค์การที่เกี่ยวข้อง

➤ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ผ่านมา 3 ปี ย้อนหลัง

6) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี
ควรมีความเข้าใจในกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ระยะเวลา

15 วัน

2) ผลผลิต

รายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นไป ผู้บริหาร
ระดับผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก ผู้ที่มีส่วนได้เสียจากหน่วยงานภายนอก

4) วิธีการดำเนินงาน

- จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี เพื่อกำหนดประเด็นในการดำเนินการและพิจารณาแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ประสานขอวัน-เวลาจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยแจ้งรายละเอียดและแนวทางที่จะดำเนินการให้ทราบโดยสังเขป
- จัดหาสถานที่ในการจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- จัดทำหนังสือภายนอกเพื่อเรียนเชิญผู้แทนจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าร่วมกิจกรรมพร้อมแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 7-10 วันทำการ
- จัดทำบันทึกนำเรียนเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เกียรติเป็นประธานในการจัดกิจกรรมพร้อมคำกล่าวเปิดอย่างเป็นทางการ โดยเสนอล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ
- จัดทำบันทึกนำเรียนที่ปรึกษาฯ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักเพื่อเรียนเชิญเข้าร่วมกิจกรรม
- ประสานทางโทรศัพท์หรือช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อยืนยันจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม

5) ข้อมูลและสารสนเทศ

- (ร่าง) แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปีสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- รายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญ ย้อนหลัง 3 ปี
- ทิศทางนโยบายและแนวทางวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต

6) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

6.1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปีควรประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายอย่างใกล้ชิดและสามารถตอบข้อซักถามในประเด็นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสงสัยในเบื้องต้นได้

6.2) ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ควรประสานขอแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางโทรสารหรือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในการนำไปวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 4 ระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และบุคลากรจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและวิเคราะห์สถานการณ์องค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1) ระยะเวลา

20 วัน

2) ผลผลิต

รายงานผลสรุปการระดมความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

3) ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักงานนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นไป ผู้บริหารระดับ อำนวยการสำนักทุกสำนัก ผู้แทนที่เป็นเครือข่ายด้านนโยบายและแผนจากทุกสำนัก สำนักละ 3-5 ท่าน และผู้แทนจากคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การตามแนวทาง PMQA ทุกหมวด หมวดละ 2-3 ท่าน

4) วิธีการดำเนินงาน

4.1) ขั้นตอนการเตรียมการ

4.1.1) จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เพื่อพิจารณา กำหนดแนวทางและประเด็นในการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร และบุคลากรจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยการจัดทำ

- (ร่าง) กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี

4.1.2) ประสานขอวัน เวลา จากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยแจ้งรายละเอียด และแนวทางที่จะดำเนินการให้ทราบโดยสังเขป

4.1.3) จัดหาสถานที่ในการจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และบุคลากรจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร

4.1.4) ประธานวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และจัดทำหนังสือภายนอกเพื่อเรียนเชิญ โดยประสานล่วงหน้าอย่างน้อย 7-10 วันทำการ เพื่อให้วิทยากรรับทราบรายละเอียดการดำเนินการและจัดทำเอกสารประกอบ (ถ้ามี)

4.1.5) จัดทำบันทึกนำเรียนเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เกียรติเป็นประธาน ในการจัดกิจกรรมพร้อมคำกล่าวเปิดอย่างเป็นทางการ โดยเสนอล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ

4.1.6) จัดทำบันทึกนำเรียนที่ปรึกษาฯ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและ ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักและผู้แทนสำนักที่เป็นเครือข่ายด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี อย่างน้อย สำนักละ 3 ท่าน เพื่อเรียนเชิญเข้าร่วมกิจกรรม โดยเสนอล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรม อย่างน้อย 7-10 วันทำการ

4.1.7) ประสานทางโทรศัพท์หรือช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อยืนยันจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยประสานล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ

4.1.8) จัดเตรียมเอกสารประกอบการจัดกิจกรรม

4.2) ขั้นตอนการดำเนินการ

4.2.1) ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

(1.1) การสังเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ : พิจารณาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนบริหารราชการแผ่นดิน

(1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นสามารถจำแนกการวิเคราะห์ได้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การ (Specific or task environment) ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment)

สภาพแวดล้อมทั่วไป คือ สภาพแวดล้อมที่ไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือระบบการผลิต และผลผลิตขององค์การโดยตรง โดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เรียกว่า PEST Analysis ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and legal) ได้แก่ ผลกระทบจากระบบการเมืองและกฎหมายรวมถึงแนวนโยบายต่าง ๆ ของรัฐที่มีต่อ

องค์การ ระบบการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศที่แตกต่างกันจะส่งผลกระทบต่อองค์การต่างกัน

(2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับภาพรวมทางด้านเศรษฐกิจของประเทศในแต่ละช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลกระทบต่อทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน

(3) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural dimension) ได้แก่ การพิจารณาถึงลักษณะของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ ความเชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ทัศนคติของคน รวมถึงขบวนการทางสังคมและการเลื่อนชั้นทางสังคม

(4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ระดับความรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมและระดับโลก ซึ่งเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เป็นเรื่องของความก้าวหน้าทางวิทยาการโดยทั่วไปไม่เฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการทำงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การ (Specific or task environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมเฉพาะ จึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์การ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะนี้เรียกว่า five force model ประกอบด้วย

(1) ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การ ถือว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การโดยตรง หากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้แล้ว องค์การอาจเสียผลประโยชน์และไม่สามารถดำรงอยู่ได้

(2) ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์การ (Supplier) ได้แก่ องค์การที่ทำหน้าที่ส่งมอบทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้แก่องค์การอื่น

(3) คู่แข่ง (Competitors or rivals) ได้แก่ หน่วยงานอื่นที่เป็นคู่แข่งโดยตรงในเรื่องลูกค้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ สำหรับองค์การราชการ การพิจารณาเรื่องคู่แข่งเป็นเรื่องยาก เพราะหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะของการผูกขาดสินค้าหรือบริการที่องค์การราชการนั้นผลิตมักจะไม่มีหน่วยงานอื่นผลิตออกมาแข่งขัน เนื่องจากสินค้าหรือบริการมีลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะ (Public goods or public service)

เมื่อทำการวิเคราะห์ตามปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้วองค์กรจะสามารถนำข้อมูลมากำหนดประเด็นภายใต้ข้อประกอบประ SWOT Analysis ดังนี้

Opportunities (O) = โอกาส ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต

Threat (T) = ภัยคุกคาม ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมภายใน

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแล้ว การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย โดยเทคนิคการวิเคราะห์ระบบย่อยในองค์กรออกเป็น 7 ประการ หรือที่เรียกว่า 7S Model ซึ่งประกอบด้วย

(1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยให้แผนที่วางขึ้นมานั้นได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาด การควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ ตามผู้รับบริการ ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

(3) สไตล์ (Style) หมายถึง รูปแบบในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร

(4) ระบบ (System) หมายถึง การวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กร ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน

(5) บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

(6) ทักษะ (Skill) หมายถึง การพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

(7) ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เมื่อทำการวิเคราะห์ตามปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์กรจะสามารถนำข้อมูลมากำหนดประเด็นภายใต้องค์ประกอบประ SWOT Analysis ดังนี้

Strength (S) = จุดแข็ง เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี

Weakness (W) = จุดอ่อน เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง จุดอ่อนข้อจำกัด หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ

4.2.2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)

เป็นการคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งทิศทางที่ดีและไม่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เพื่อหาแนวทางรับมือได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ว่าต้องการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่ออะไร เช่น เพื่อจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบายขององค์กร รวมถึงขอบเขตของประเด็นต่าง ๆ ว่าเป็นระดับบุคคล หรือองค์กร

(2) วิเคราะห์แนวโน้ม และปัจจัยที่มีผลต่ออนาคต โดยวิเคราะห์จากหลากหลายปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กฎหมาย

(3) สร้างสถานการณ์ทางเลือกหรือสถานการณ์จำลอง โดยกำหนดจากแนวโน้ม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ สามารถนำไปสู่สถานการณ์แบบใดได้บ้าง และแบ่งตามสถานการณ์ ดังนี้

(3.1) Most likely Scenario : สถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด โดยพิจารณาจากแนวโน้มปัจจุบันและปัจจัยต่าง ๆ

(3.2) Best-case Scenario : สถานการณ์ที่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยมีปัจจัยบวกหลายอย่างที่เกิดขึ้นพร้อมกัน

(3.3) Worst-case Scenario : สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด โดยมีปัจจัยลบหลายอย่างเกิดขึ้นพร้อมกัน

(3.4) สถานการณ์อื่น ๆ ที่เป็นไปได้ : สถานการณ์อื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้นอกจากสถานการณ์ข้างต้น

(4) วิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละสถานการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยวิเคราะห์และประเมินว่าแต่ละสถานการณ์จะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ทรัพยากร การเงินและงบประมาณ

(5) กำหนดกลยุทธ์ ออกแบบและพัฒนากลยุทธ์ให้สนองตอบต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์แบบปรับตัว กลยุทธ์เชิงรุก เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการต่อได้ แม้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือเหตุการณ์วิกฤต

4.2.3) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กระทำเมื่อได้กำหนดพันธกิจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใดหรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

(2) พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานการกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตเพียงใด และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ในขั้นต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง และบรรลุผลตามวิสัยทัศน์กำหนดไว้

4.2.4) การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ต้องมุ่งมั่น

(1) ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นหลักให้คนในองค์กรตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนควรทำ ไม่ควรทำและใช้เป็นหลักในการประพฤติเพื่อให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ ประเด็นวัฒนธรรมสามารถสังเคราะห์ได้จากนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งมั่น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการแล้ว ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใดโดยวิเคราะห์จาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน
- วัฒนธรรมองค์การ
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ

- การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อ

ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

- ความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

4.2.5) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

(1) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่ยืนยันว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าวและต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความ การระบุขอบเขต และการกำหนดค่าเป้าหมาย เช่น จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ ร้อยละความสำเร็จ ร้อยละความพึงพอใจ เป็นต้น

ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัด

➤ เจาะจง (Specific: S) = มีความเจาะจงว่าต้องทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

➤ วัดได้ (Measurable: M) = ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป

➤ เห็นชอบ (Agree Upon: A) = ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

➤ เป็นจริงได้ (Realistic: R) = ต้องทำและสามารถทำสำเร็จได้

➤ ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) = มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้น ไม่ยาวเกินไป

(2) ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้เกิดความชัดเจน เฉพาะเจาะจง โดยกำหนดเป็นตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่าในยุทธศาสตร์ แผนงาน หรือโครงการนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักกฎหมายนิติบัญญัติเพิ่มเป็นจำนวน 100 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น ซึ่งลักษณะของเป้าหมายที่ดีนั้นควรมีความท้าทายสูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพยายาม แต่ไม่สูงเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

แนวทางการกำหนดเป้าหมาย

- การเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา (baseline)
- การเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การพิจารณาจากแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปในอนาคต

- การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน

(Benchmarking)

- การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร
- การตั้งเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน (MBO)

4.2.6) การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่ จะทำ เพื่อให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์/
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(1) กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้กำหนดจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีนั้น หน่วยงานควรมีการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงาน และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแบ่งขอบเขตภาระงานของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน การก้าวถอย และการเกี่ยงงานระหว่างกัน นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องหาจุดเชื่อมโยงระหว่างงานของแต่ละหน่วยงาน ให้ได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีและให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของทุกหน่วยงาน ข้อเสนอแนะประการหนึ่งในการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงาน คือ ควรนำภาระงานของแต่ละหน่วยงาน มาพิจารณาร่วมกันว่าแต่ละหน่วยงานมีโครงการใดบ้างเป็นโครงการต้นน้ำ (upstream) โครงการ กลางน้ำ (midstream) และโครงการปลายน้ำ (downstream) จากนั้นจึงค่อยพิจารณาหาความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงของภาระงานจากจุดนี้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติภาระงานของตนได้อย่างครบถ้วน และครอบคลุม

(2) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นว่า ทำอย่างไรองค์การจึงสามารถไปสู่เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่คนในองค์การให้มีเข้าใจได้อย่างชัดเจน และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเป็นการนำเอาแนวความคิด เรื่อง Balanced Scorecard หรือการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุ เป็นผลต่อกันมาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือนแผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

➤ มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ : ผลลัพธ์ที่สำคัญจาก ประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร การตอบสนองพันธกิจที่บ่งชี้ว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ (แสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ)

➤ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ : อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์ต้องการอย่างแท้จริง (แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่สะดวก รวดเร็วและตอบสนองความต้องการ)

➤ มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ : การส่งมอบบริการที่ผู้รับบริการต้องการและ/หรือก่อให้เกิดประสิทธิผล เน้นที่กระบวนการ กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ (แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ)

➤ มุมมองด้านการพัฒนาองค์การ : จะต้องพัฒนาคนและเทคโนโลยีอย่างไร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (แสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ)

5) ข้อมูลและสารสนเทศ

5.1) ภายนอกหน่วยงาน

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560
- แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
- แผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปีชาติ ระยะ 20 ปี
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

5.2) ภายในหน่วยงาน

- อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- นโยบายประธานรัฐสภาผู้แทนราษฎรและรองประธานคนที่หนึ่งและคนที่สอง
- นโยบายประธานสภาผู้แทนราษฎรและรองประธานคนที่หนึ่งและคนที่สอง
- นโยบายคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.)
- นโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การของผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการ

สภาผู้แทนราษฎร

- ข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง
- ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี ที่ผ่านมา อย่างน้อย 3 ปี
- รายงานผลสรุปความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสีย

6) *ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน*

6.1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ควรประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเครือข่ายในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปีของทุกหน่วยงาน

6.2) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ต้องมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์การเช่น Scenario Analysis, SWOT Analysis, Mckinsey 7s Framework, Key Success Factors, Balanced scorecard เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี

1) *ระยะเวลา*

15 วัน

2) *ผลผลิต*

รายละเอียด (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3) *ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ*

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักงานนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4) *วิธีการปฏิบัติงาน*

4.1) ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เพื่อพิจารณารายงานสรุปผลการระดมความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

4.2) จัดทำบันทึกแจ้งเวียนทุกหน่วยงานจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี

4.3) รวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปและจัดทำเป็น (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.4) จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

5) ข้อมูลและสารสนเทศ

- รายงานสรุปผลการระดมความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
- แผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ของทุกหน่วยงาน

6) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

- การดำเนินงานควรเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เสนอคณะกรรมการ นโยบายและแผนการบริหารราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณา

1) ระยะเวลา

15 วัน

2) ผลผลิต

แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ

3) ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักงานนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : คณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการ

4) วิธีการปฏิบัติงาน :

4.1) ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี เพื่อพิจารณาแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.2) เสนอแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการเพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนให้พันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3) เสนอแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ต่อที่เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

4.4) ประสานสำนักการพิมพ์เพื่อจัดทำรูปเล่มเพื่อเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน

4.5) จัดส่ง เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทราบและใช้กรอบแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

4.6) นำลงระบบอินทราเน็ตของสำนักนโยบายและแผน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลระบบงานด้านนโยบายและแผน

5) ข้อมูลและสารสนเทศ

- แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- เกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ

6) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

- การดำเนินงานควรเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 ถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1) ระยะเวลา

15 วัน

2) ผลผลิต

ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสามารถนำแผนไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : บุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4) วิธีการปฏิบัติงาน

4.1) จัดสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการออกแบบ/ปรับปรุงระบบงานหรือกระบวนการและสมรรถนะหลักขององค์การ

4.2) สร้างเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3) แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เพื่อเร่งรัดและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

4.4) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.5) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นฐานในการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ในครั้งต่อไป

5) ข้อมูลและสารสนเทศ

- แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

6) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

6.1) การดำเนินงานควรเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อสามารถนำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

6.2) ควรมีการติดตามผลการรับรู้และความเข้าใจทิศทางการพัฒนาองค์การและแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ภายหลังจากที่ได้มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ การถ่ายทอดและการแปลงแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ไปสู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกสำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย การดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงาน การนำแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ไปสู่การปฏิบัติ จะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการงานนั้น ๆ และพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และวิธีการปฏิบัติงานของตน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาการสนับสนุน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยสังเขป ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และสม่ำเสมอ

2) หน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติการราชการประจำปี (Action Plan) และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี มีการกำกับติดตามและประเมินผลคุณภาพ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

3) เร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปีไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

4) มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้องกับแผนงานแผนงบประมาณ แผนอัตรากำลังและจัดความซ้ำซ้อนของงาน

5) วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6) พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยอาจกำหนดรอบระยะเวลาเป็นรายไตรมาสหรือ รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน

7) การติดตามและประเมินผล

หลังจากที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี จำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการดังนี้

7.1) ทุกหน่วยงานสร้างระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงาน โดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม

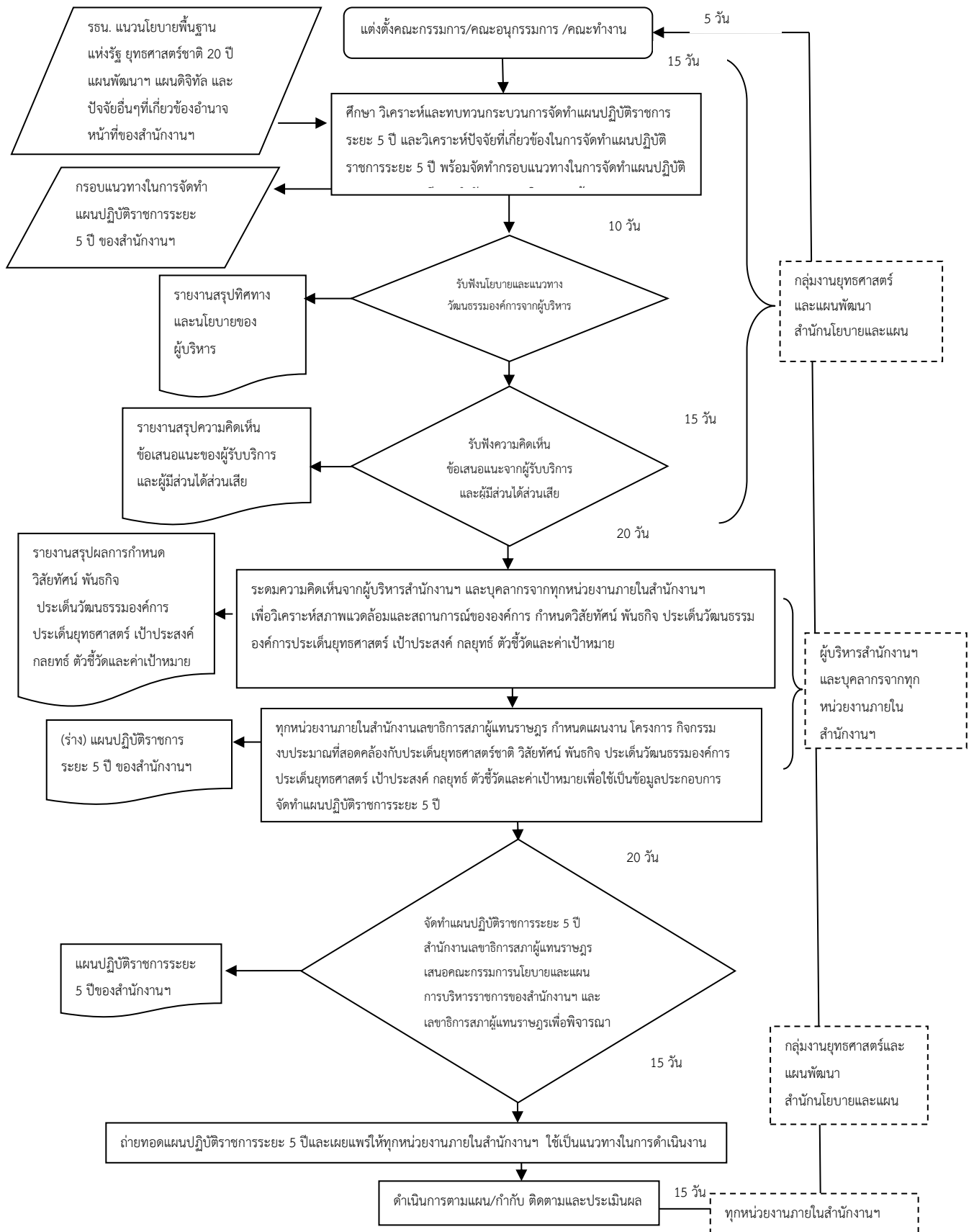
7.2) สร้างมาตรการเร่งรัด หากมีโครงการที่ดำเนินการล่าช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพ อย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ

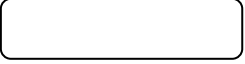
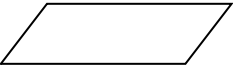

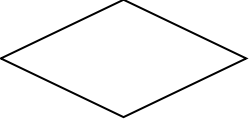
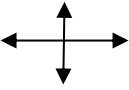


7.3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ครั้งต่อไป

7.4) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 4 ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร



สัญลักษณ์	ความหมาย
	จุดเริ่มต้น/สิ้นสุด (Terminator) แทนจุดเริ่มต้นและลงท้ายของผังงาน
	ข้อมูลนำเข้า/ส่งออก (Data Input/Output) แทนจุดที่มีการรับข้อมูลเข้าหรือส่งออกข้อมูล
	การปฏิบัติงาน (Process) แทนจุดที่มีการปฏิบัติงานหรือประมวลผลงาน
	ตัดสินใจ (Decision) แทนจุดที่ต้องเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
	ทิศทาง (Flow Line) แทนทิศทางของขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งจะปฏิบัติ ต่อเนื่องกันตามหัวศรชี้
	จุดเชื่อมต่อ (Connector) แทนจุดเชื่อมต่อของผังงานในที่มีเส้นมาบรรจบเพื่อจะไปสู่ การทำงานที่เหมือนกัน
	(เอกสาร/รายงาน Document) แทนเอกสารที่เป็นผลลัพธ์จากกระบวนการ

ตารางที่ 3 สัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน

(ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2561, คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
(Strategic Planning Manual))

ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำตัวชี้วัดภายใต้แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี
ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ปี พ.ศ.)					โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านประสิทธิผล ตามยุทธศาสตร์										
คุณภาพบริการ										
ประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ										
การพัฒนาองค์กร										

คำอธิบายและเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดขับเคลื่อนเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด (ปี พ.ศ.)					ผู้รับผิดชอบ												
ตัวชี้วัดที่																			
<p><u>ความสำคัญของตัวชี้วัด</u></p> <p><u>เกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">ระดับ</th> <th>เกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>								ระดับ	เกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด										
ระดับ	เกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด																		

บรรณานุกรม

หนังสือทั่วไป

พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2560. (2560). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82ก. หน้า 1-11.

พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ และ นายสังวร รัตนรักษ์. ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improve Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐลักษณะสำคัญขององค์กร. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2551.

วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). แนวคิดความสำคัญและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรุงเทพฯ. อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, หน้า 78-79

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัฐ. เอกสารประกอบโครงการทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับอนาคต, 2568.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566. กรุงเทพฯ : สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565.

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategic Planning Manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3, 2561.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม), 2566.

เรียบเรียงโดย

นางสาวชลิตา สารสุวรรณ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นางสาววิลาวัลย์ วัฑฑุณี นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ



STRATEGY

GOALS

PLANS

2025