ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

นายสุรพันธ์ ถิระวันธุ์

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 13
สถาบันพระปกเกล้า
พ.ศ. 2564
ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

โดย

นายสุรพันธ์ ถิระวันธุ์ รหัสประจำตัว 64-13-119

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

อาจารย์ที่ปรึกษา : .....

(อาจารย์กู้เกียรติ ภูมิรัตน์)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : .....

(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 13

.....

(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

บทคัดย่อ

ชื่อผู้จัดทำ : นายสุรพันธ์ ถิระวันธุ์
นักศึกษาสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่น 13
ชื่อหัวข้อเอกสาร : ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่
อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์กู้เกียรติ ภูมิรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษา (ร่วม) : อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาเอกสารและด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะประกอบการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่ โดยศึกษา 4 ประเด็นการพัฒนาของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ด้วยหลักการวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายในด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี่ย์ มาใช้ในการประเมินพบว่า (1) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament ในขณะที่กลยุทธ์และรูปแบบเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมา (2) ระบบ (Systems) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์การส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ ในขณะที่คุณค่าที่มีร่วมกันและโครงสร้างเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมา (3) ทักษะ (Skills) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ ในขณะที่บุคลากรและระบบเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมา และ (4) บุคลากร (Staffs) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์การสร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่รูปแบบและทักษะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมา

โดยมีข้อเสนอแนะคือ (1) ควรปรับปรุงค่านิยมองค์กรให้มีความเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานในยุควิถีใหม่และรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่มีความอิสระในรูปแบบและมีการทำงานอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการตอบสนองความคาดหวังในวิถีถัดไป (2) แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลที่สามารถระบุความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นและมีจำนวนเพียงพอต่อภารกิจที่เป็นเป้าหมายในวิถีถัดไป (3) โครงสร้าง (Structure) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญในการบริหารกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ โดยจะต้องพัฒนาโครงสร้างให้เป็นองค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน มีขีดความสามารถในการปรับตัวได้อย่างว่องไว ทันการณ์ และสามารถตอบสนองต่อภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพในวิถีถัดไป

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการ หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่น 13 สถาบันพระปกเกล้า เรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่” สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์กู้เกียรติ ภูมิรัตน์ และคณะอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านซึ่งได้สละเวลาเพื่อให้ความรู้และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้าที่เมตตาให้ความรู้และประสบการณ์อันมีค่า ตลอดจนดูแลนักศึกษาทุกคนภายใต้สถานการณ์ Covid-19 ได้เป็นอย่างดียิ่ง ขอขอบพระคุณกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาเพื่อให้ข้อมูลประกอบการจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือขอขอบพระคุณท่านเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ได้ให้โอกาสอันมีค่าเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และทักษะซึ่งจะเป็นประโยชน์ยิ่งในการปรับใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการฯ ของสถาบันพระปกเกล้าทุกท่านที่อำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการศึกษาครั้งนี้

นายสุรพันธ์ ถิระวันธุ์
นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 13
สถาบันพระปกเกล้า
พฤษภาคม 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญภาพ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	2
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์กร	4
2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis)	4
2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (TOWS Matrix Analysis)	6
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTLE Analysis)	8
2.4 การวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายใน (The McKinsey 7-S Framework)	10
บทที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	13
3.1 แนวคิดในการบริหารกลยุทธ์	13
3.2 การกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	15
บทที่ 4 ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่	19
4.1 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament	19
4.2 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทย ด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ	22
4.3 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วม ของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ	23
4.4 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงาน ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	24
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	27
5.1 บทสรุป	27
5.2 ข้อเสนอแนะ	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	33
ภาคผนวก	
ก. รายนามผู้ให้สัมภาษณ์	35
ข. แบบสัมภาษณ์	36
ค. ประวัติผู้ศึกษา	38

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่

1. SWOT Analysis Template 4
2. TOWS Matrix 7
3. A Six Noded Pestle Analysis Template 8
4. 7-S Framework (McKinsey) 10

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

1. สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 1 21
2. สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 2 22
3. สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 3 24
4. สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 4 25
5. สรุปตัวแปรปัจจัยภายใน 7 องค์ประกอบในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ในยุควิถีใหม่ใน 4 ประเด็นการพัฒนา 26
6. สรุปปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ของแผนปฏิบัติราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570 29

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 รัฐบาลได้มีประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินพ.ศ. 2548 และข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 กำหนดมาตรการป้องกันโรคเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ออกข้อกำหนดเป็นการทั่วไปและข้อปฏิบัติแก่ส่วนราชการทั้งหลาย ประกาศเผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2563 นั้น

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรมีพันธกิจหลักตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในการเสริมสร้างกระบวนการนิติบัญญัติให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เสริมสร้างบทบาทและความร่วมมือในเวทีรัฐสภาอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ ส่งเสริมส่งเสริมวัฒนธรรมทางการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการฯ ภายใต้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินและมาตรการป้องกันโรคเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 อันเป็นข้อกำหนดและข้อปฏิบัติแก่ส่วนราชการทั้งหลาย จึงจำเป็นที่สำนักงานฯ จะต้องดำเนินการสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติในยุควิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานในยุควิถีใหม่ทำให้บุคลากรของสำนักงานฯ ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home, WFH.) หรือการทำงานจากทุก ๆ สถานที่ (Work From Anywhere) และการประชุมเสมือนจริง (Virtual Meeting) ทำให้ในบางภารกิจไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในรูปแบบวิธีการเดิมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างที่ควรเป็น เพราะเหตุดังกล่าว จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ในยุควิถีถัดไปนั้น (Next Normal) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องศึกษาเพื่อทราบถึงปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ภายใต้สภาพแวดล้อมของการทำงานและวิถีชีวิตในยุควิถีใหม่ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้ประกอบในการขับเคลื่อนและผลักดันแนวทางการแปลงแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จในทั้ง 4 ประเด็นการพัฒนา และ 8 กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ คือ “สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็น SMART PARLIAMENT” ตามที่กำหนดไว้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

1.2.2 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะประกอบการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการในยุควิถีใหม่

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาตัวแปรปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเด็นการพัฒนาของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570

1.3.2 ประชากรในการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ มีกลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3.3 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ มีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร และขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

เดือนตุลาคม 2564 - เดือนมกราคม 2565

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1.4.1 วิธีการศึกษา

ด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร สื่อออนไลน์ และการสัมภาษณ์

1.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1) วิถีใหม่ (New Normal) หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิต และการใช้ชีวิตแบบใหม่ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกิดขึ้น เนื่องจากการดำเนินการภายใต้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด – 19

2) วัฒนธรรมการทำงานวิถีใหม่ หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่ ภายใต้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด – 19 ตัวอย่างเช่น การทำงานจากระยะไกล (Remote Work) การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home, WFH.), การทำงานจากทุก ๆ สถานที่ (Work From Anywhere) และการประชุมเสมือนจริง (Virtual Meeting) เป็นต้น

3) วิถีถัดไป (Next Normal) หมายถึง รูปแบบการใช้ชีวิตของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เปลี่ยนไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบใหม่ ๆ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด - 19

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

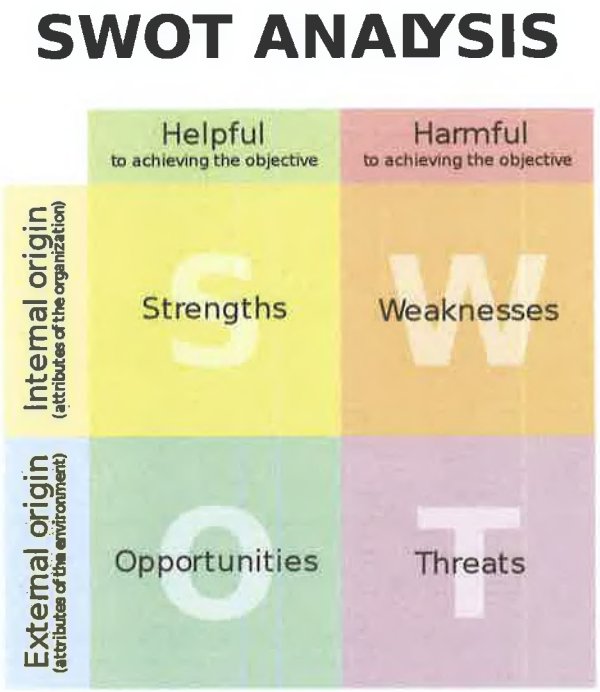
1) ได้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นตัวแปรความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

2) มีข้อเสนอแนะประกอบการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการในยุควิถีใหม่

บทที่ 2
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์กร

ความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ย่อมขึ้นกับเทคนิคการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เป็นสำคัญ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในขณะช่วงระยะเวลาที่มีเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมเป็นผลมาจากเทคนิควิธีการประเมินที่องค์กรเลือกใช้ ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดในการประเมินองค์กร ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) หรือการวิเคราะห์นับเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยการสำรวจและประเมินปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อกลุ่มบุคคล องค์กร และหน่วยธุรกิจ เพื่อช่วยในการประเมินสถานการณ์ ได้แก่ การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยภายใน การประเมินโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดง SWOT Analysis Template (Albert Humphrey), Wikipedia, 2019 : ออนไลน์

อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (2559, ออนไลน์) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมืออย่างง่ายที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งถูกนำมา ใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1960 เพื่อใช้จัดการธุรกิจในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีการแข่งขันสูง ทั้งนี้ การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ย่อมต้องกำหนดประเด็นปัญหาให้ถูกต้องและตรง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อช่วยสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ โดยการตั้งคำถามและตอบคำถามหลักนั่นคือ เราสามารถใช้จุดแข็งแต่ละจุดแข็งได้อย่างไร (How can we use each strength?) เราจะกำจัดหรือหยุดจุดอ่อนได้อย่างไร (How can we stop each weakness?) เราจะใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างไร (How can we exploit each opportunity?) และเราจะป้องกันหรือก้าวข้ามอุปสรรคหรือภัยคุกคามได้อย่างไร (How can we defend against each threat?) แม้ว่า SWOT จะเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ได้รับความนิยมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยทำให้องค์การสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงและติดตามสภาพแวดล้อม เพื่อแสวงหาโอกาสและรู้ถึงอุปสรรค แต่เครื่องมือนี้ในทางปฏิบัติยังมีจุดด้อยเช่นเดียวกับเครื่องมืออื่น ในหลายประการ ประการแรก การระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งยังไม่มีวิธีการอย่างตรงไปตรงมา ประการที่สอง การวิเคราะห์ SWOT ส่วนใหญ่มุ่งเน้นหาจำนวนของจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การมากจนเกินไป แทนที่จะเฟ้นหาเพียงจุดอ่อนหรือจุดแข็งที่สำคัญอย่างแท้จริง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ยากต่อการปฏิบัติ ประการที่สาม ไม่มีตัวชี้วัดความเป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และประการที่สี่ การวิเคราะห์ SWOT มักเป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์เป็นครั้งคราวแล้วก็ยุติ ซึ่งจะทำให้ขาดกลไกในการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและการตรวจสอบติดตามความเปลี่ยนแปลงของจุดแข็งและจุดอ่อนในระยะยาว

อาทิตย์ วงษ์สง่า (ม.ป.ป., ออนไลน์) การวิเคราะห์ SWOT หรือการทำ SWOT Analysis เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน/องค์กรเป็นอย่างมาก คือ ทำให้ทราบว่าหน่วยงาน/องค์กรมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งจุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าวจะแสดงให้เห็นว่าหน่วยงาน/องค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งที่ควรคงไว้ และอะไรบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน/องค์กรซึ่งควบคุมไม่ได้ โดยพิจารณาจากโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ก็เพื่อการปรับปรุงหน่วยงาน/องค์กรให้เข้า/สอดคล้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้หน่วยงาน/องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน/องค์กรต่อไป ในการวิเคราะห์ SWOT นั้น การกำหนดเรื่อง หัวข้อหรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดประเด็นหลัก (Key Area) มากกว่า โอกาสที่จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องจะมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือลักษณะของธุรกิจและธรรมชาติขององค์การนั้น ๆ ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ SWOT มีหลากหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่นิยมใช้กันคือ การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ในความเห็นของผู้ศึกษา คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ โดยการสำรวจและประเมินปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกโดยอาศัยวิธีการกำหนดประเด็นปัญหาที่สำคัญ วิเคราะห์และตอบประเด็นปัญหาเหล่านั้น เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้วยความสามารถหลักได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ

2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (TOWS Matrix Analysis) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) ขององค์กรเพื่อใช้ประกอบในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ (Heinz Weihrich, Online) ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร โดยเป็นเครื่องมือที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis คือเมื่อนำมาข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด มาวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน (เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์, ออนไลน์) ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การ จึงกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัยมีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัด

ทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

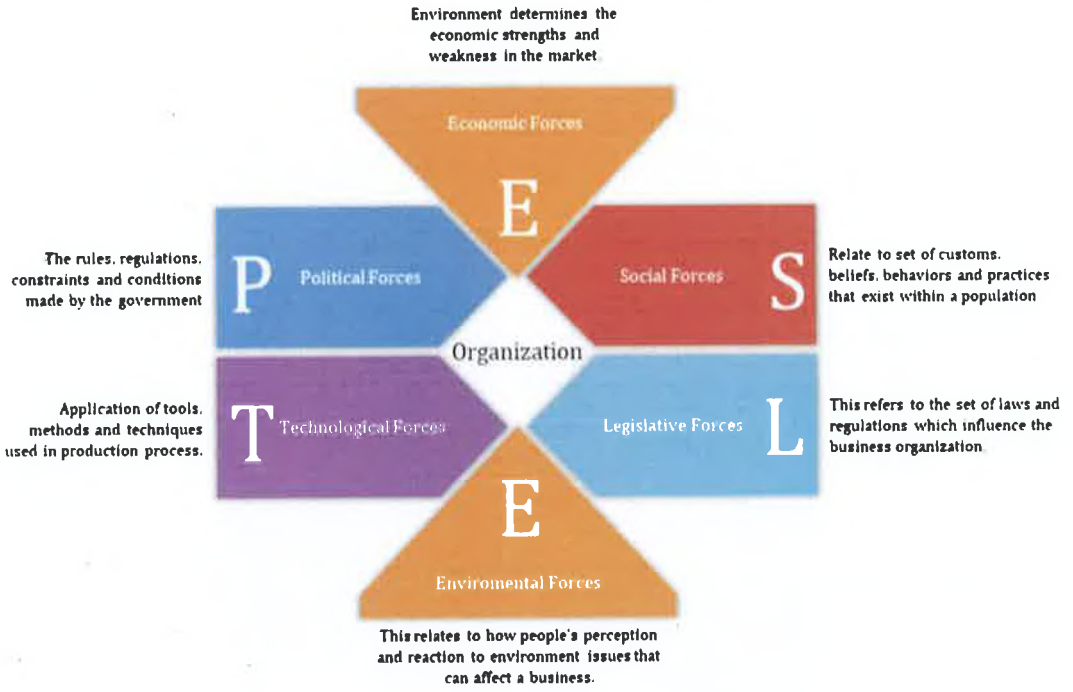
4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้ เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

The organization	**Strengths - S** Internal Factor > > > >	**Weaknesses - W** External Factor > > > >
Opportunities - O External Factor > > > >	**SO Strategies** Leverage strengths to maximize opportunities **ATTACKING STRATEGY**	**WO Strategies** Counter weaknesses through exploiting opportunities **BUILD STRENGTHS FOR ATTACKING STRATEGY**
Threats - T External Factor > > > >	**ST Strategies** Leverage strengths to minimize threats **DEFENSIVE STRATEGY**	**WT Strategies** Counter weaknesses and threats **BUILD STRENGTHS DEFENSIVE STRATEGY**

แผนภาพที่ 2 แสดง TOWS Matrix, 2020 : ออนไลน์

สรุปได้ว่า ในความเห็นของผู้ศึกษา TOWS Matrix คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรเพื่อกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ โดยนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมาวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ โดยจับคู่แบบเมตริกซ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมคือ จุดแข็งกับจุดอ่อน โอกาสกับข้อจำกัด เป็นตัวแปรที่สำคัญ เพราะในสภาพแวดล้อมเดียวกัน การประเมินอาจเป็นได้ทั้งจุดแข็งหรือจุดอ่อน โอกาสหรือข้อจำกัด ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมิน เพราะ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือบริหารที่ตั้งอยู่บนความเชื่อแบบเต๋า โดยมีสมมติฐานว่าสิ่งที่ตรงข้ามกัน กลับเป็นสิ่งเดียวกัน (สมชัย ศรีสุทธิยากร,ออนไลน์) แข็งและอ่อนเป็นเรื่องเดียวกัน โอกาสและภัยคุกคามเป็นเรื่องเดียวกัน ดังนั้น การวิเคราะห์ตามแบบ TOWS Matrix สิ่งสำคัญคือ การประเมินต้องประเมินบนพื้นฐานของความเป็นจริงและผลการประเมินอาจขึ้นอยู่กับมุมมองของตัวผู้ประเมินเป็นสำคัญ

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTLE Analysis) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวเพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งโอกาสและความเสี่ยงออกเป็นปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ซึ่ง PESTLE แต่ละตัวอักษรนั้น หมายความถึงปัจจัย คือ P : Political = ด้านการเมือง E : Economic = ด้านเศรษฐกิจ S : Social = ด้านสังคม T : Technological = ด้านเทคโนโลยี L : Legal = ด้านกฎหมาย E : Ethics = ด้านจริยธรรม



แผนภาพที่ 3 แสดง A Six Noded Pestle Analysis Template , 2019 : ออนไลน์

เอกกมล เอี่ยมศรี (2554, ออนไลน์) กล่าวถึงแนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว เพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1) ทางการเมือง :
- สถานะความมั่นคงของรัฐบาล และรูปแบบของรัฐบาล
- เสรีภาพของสื่อสารตามหลักนิติธรรมและระบบการดำเนินการของราชการแต่ละท้องถิ่น
- แนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่จะออกมาใหม่และที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
- ลักษณะของสังคมและกฎหมายการจ้างงานของท้องถิ่น
- นโยบายภาษีและการค้า และการควบคุมอัตราค่าไฟฟ้า
- การออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม
- การเปลี่ยนแปลงที่บ่อย ๆ ในสภาพแวดล้อมทางการเมือง

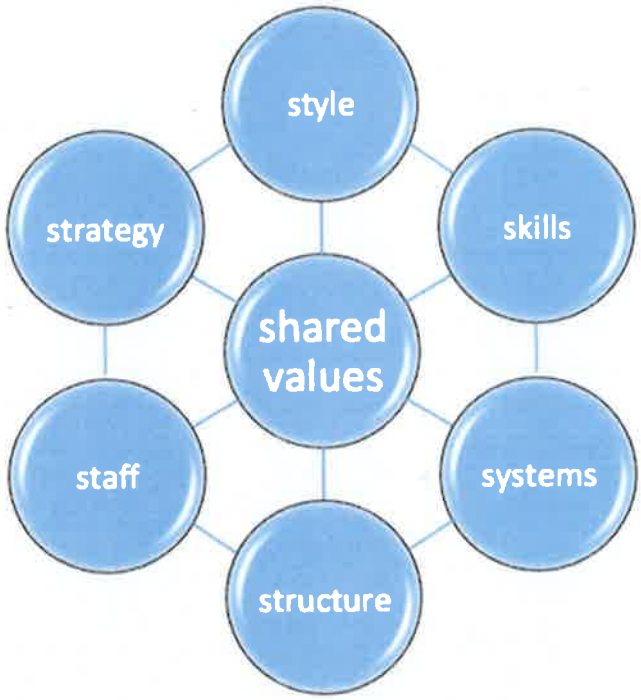
2) ทางเศรษฐกิจ :
- ขั้นตอนของวัฏจักรธุรกิจ
- สถานการณ์และการคาดการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อและดอกเบี้ย
- การว่างงานและอุปทานของแรงงาน
- ต้นทุนค่าแรงงาน (ทั้งแรงงานขั้นต่ำ และค่าแรงพนักงานระดับฝีมือแรงงาน)
- ระดับรายได้และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของคนทำงาน
- ผลกระทบของการค้าแบบโลกาภิวัฒน์
- แนวโน้มผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืออื่น ๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ

3) ทางสังคมและวัฒนธรรม :
- อัตราการเติบโตของจำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย
- การเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชากร สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมือง และสังคมชนบท
- ระดับการศึกษาเฉลี่ย และทัศนคติ
- ประชากรที่ใช้แรงงานในตลาดแรงงาน ทัศนคติในการทำงาน การรักความอิสระ
- ความคิดเห็นหรือทัศนคติของประชาชนทางสังคม และข้อห้ามทางสังคมต่าง ๆ
- รูปแบบของประเพณีวัฒนธรรม วิถีชีวิตท้องถิ่น
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้น ๆ

4) เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม :
- ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- ผลกระทบของระบบอินเตอร์เน็ต และระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสายและแบบไร้สาย
- กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา
- ผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า PESTLE Analysis ในความเห็นของผู้ศึกษาคือ เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยการสำรวจและประเมิน 6 ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อใช้ผลการวิเคราะห์ในการวางแผนขององค์กร

2.4 การวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายใน (The McKinsey 7-S Framework) หรือกรอบแนวคิดของแมคคินซี่ย์ เป็นแนวคิดที่นำมาใช้ประเมินสถานภาพขององค์กรโดยทั้ง 7 องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต่างทำงานด้วยความสัมพันธ์อย่างสอดคล้องและส่งเสริมกันทั้ง 7 องค์ประกอบ (7 Interconnected Elements) รวมถึงใช้ในการเฝ้าระวังและติดตามการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด



แผนภาพที่ 4 แสดง 7-S Framework (McKinsey), The McKinsey Mind, 1990 : ออนไลน์

องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 7 ที่นำมาใช้ประเมินสถานภาพขององค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี่ย์นั้น ในงานวิจัยบางเล่ม อาจแบ่ง 7S ออกเป็นสองกลุ่มและ 1 องค์ประกอบ คือ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, ออนไลน์)

1) กลุ่มนโยบาย (Hard Elements) คือ องค์ประกอบที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนอย่างที่ต้องการได้ ประกอบด้วย

(1) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดรูปองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใดมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์กรมักแสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน (organization chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ด้วยตาและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

(2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร เป็นเรื่องยากที่จะบอกว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่ หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7S Model จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยทั่วไปผู้บริหารจะไม่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน

(3) ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำรวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เวลาที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะให้ความสำคัญไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก

2) กลุ่มปฏิบัติ (Soft Elements) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นจับต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มนโยบาย เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย

(1) ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร คำถามที่องค์กรต้องการทราบคือ ควรใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) รูปแบบ (Styles) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (symbolic value) ของผู้นั้นที่มีอยู่ในความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

(3) บุคลากร (Staffs) หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับ พัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

3) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Superordinated goal ไม่ได้อยู่ทั้งในกลุ่ม hard และ soft element แต่เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงานโดยทั่วไป 7S Model วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรก็ก่อรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจนี้เปลี่ยน จึงส่งผลกระทบถึงองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน เมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยน ก็จะส่งผลกระทบถึงคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า การประเมินองค์กรด้วยตัวแปรปัจจัยภายในทั้ง 7 องค์ประกอบ ในความเห็นของผู้ศึกษา คือ เครื่องมือประเมินสถานภาพขององค์กร โดยการวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายในทั้ง 7 องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งต่างทำงานอย่างสัมพันธ์กัน โดยมีคุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value) เป็นองค์ประกอบหลักที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบในองค์กร

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ แนวคิดในการประเมินองค์กรด้วย 7-S จะมีความละเอียดและครอบคลุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นในเรื่องของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (พสุ เตชะรินทร์, ออนไลน์) ในความเห็นของผู้ศึกษา เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ประเมินสถานภาพขององค์กรในบริบทของโลกในปัจจุบัน หากมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยอาศัยวิธีการกำหนดประเด็นปัญหาที่สำคัญ วิเคราะห์และตอบประเด็นปัญหาเหล่านั้นเพื่อใช้ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์แล้ว อาจพบปัญหาในการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ในอนาคตได้ เช่น เมื่อไรที่ภาวะโรคระบาดนี้จะหมดไปจากโลก หรือโควิด - 19 จะกลายเป็นโรคประจำถิ่นเมื่อไร ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า Threats หรืออุปสรรค ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกจะลดลงหรือหมดไปเมื่อไร ด้วยเหตุดังกล่าว การประเมินองค์กรด้วยวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายในซึ่งต่างทำงานอย่างสัมพันธ์กันทั้ง 7 องค์ประกอบ ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี่ย์ ในความเห็นของผู้ศึกษาเป็นเครื่องมือประเมินสถานภาพขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรตลอดจนการทบทวน เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ในขณะช่วงระยะเวลาที่มีเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างออกไปในยุควิถีใหม่

บทที่ 3
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ผู้ศึกษาในฐานะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานในกลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน ได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ โดยมีโครงสร้างคำถามที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ประเด็นการพัฒนา โดยดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็นข้าราชการระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและที่ปรึกษา ข้าราชการระดับผู้อำนวยการสำนัก ข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ซึ่งล้วนเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ในแต่ละประเด็นการพัฒนา ให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรตามที่กำหนดไว้

3.1 แนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือในเอกสารวิชาการบางแห่งใช้คำว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยที่ในงานวิจัยฉบับนี้ จะมุ่งเน้นไปที่ความเห็นของผู้บริหารนโยบาย การกำหนดและการจัดการกลยุทธ์มากกว่ามุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานหรือการดำเนินงาน จึงใช้คำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ ย่อมขึ้นกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละขณะ ช่วงระยะเวลา เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมเป็นผลมาจากเทคนิควิธีการประเมินที่องค์กรเลือกใช้ ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ (2553, น.28) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเชิงกลยุทธ์ที่จะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายระยะยาวและการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดขององค์กร

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2549, น.16) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

1) กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กล่าวคือ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมขององค์การในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน และแนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานมีเอกภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์การ เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำให้สร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขัน เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันเป็นการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิก ตลอดจนสร้างความเข้าใจและรองรับแนวทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง และการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้เข้าใจภาพรวมขององค์การ ความสามารถในปัจจุบันขององค์การ สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายที่จะช่วยองค์การทำงานได้อย่างเหมาะสมและใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2553, น.29) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนของผู้บริหารในระดับสูงขององค์การที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายที่สำคัญและแผนหลักต่าง ๆ ขององค์การที่มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ ถ้าเป็นธุรกิจจะเรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy Planning) การวางแผนกลยุทธ์จะทำให้องค์การสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสามารถนำไปใช้ก่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะมีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาในยุคของโลกาภิวัฒน์ (Globalization) และมีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีและการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน (Borderless World) ทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้และยังคงดำเนินการบริหารไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบริษัทต่าง ๆ แล้ว ความหมายของคำว่ากลยุทธ์นั้น จะหมายถึงรูปแบบของการจัดทำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก หรือการวางแผนดำเนินการ เพื่อวัตถุประสงค์อันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรต่าง ๆ โดย (1) เมื่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (2) เมื่อเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของบริษัท (3) เมื่อข้อตกลงของการแบ่งสรรทรัพยากรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (4) เมื่อการตัดสินใจทางธุรกิจใด ๆ จะส่งผลต่อหลายพื้นที่และกระทบเป็นระยะเวลายาวนาน

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในความเห็นของผู้ศึกษา คือ การวางแผนของผู้บริหารระดับสูงขององค์การโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ด้วยกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดขององค์กร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย นโยบายที่สำคัญ และแผนงานหลักต่าง ๆ ที่มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้ โดยการสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ และกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ดำเนินการทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์โดยการทบทวนทิศทางการพัฒนาองค์กรและแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561 – 2564 ให้รองรับและสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แนวนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและบริบทของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ในทุกระดับ ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถรองรับกับบทบาทภารกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยได้คำนึงถึงนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี(พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นโยบายผู้บริหาร นโยบายคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ รวมไปถึงบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis และกำหนดประเด็นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และนำไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงาน/โครงการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้เป็นหลักการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้จัดทำประเด็นการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงานฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและรับฟังความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องให้มากที่สุดในประเด็นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกเป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง โดยปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ เมื่อนำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์แล้วสามารถประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร (Threats) ตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2563, น.12) ดังนี้

โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายของรัฐบาลและแนวทางการปฏิรูปประเทศเปิดโอกาสให้สถาบันนิติบัญญัติและสำนักงานฯ ได้มีส่วนร่วมในการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐ เอกชน และประชาชนมากยิ่งขึ้น

2. นโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการงานจากหน่วยงานภายนอกทำให้หน่วยงานต้องพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3. นโยบายรัฐบาลดิจิทัลเปิดโอกาสให้สำนักงานพัฒนาองค์กรก้าวสู่การเป็น Digital Parliament

4. นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมและนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารประเทศ

5. มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

ภัยคุกคาม (Threats)

1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลต่อบทบาท ภารกิจ และความต่อเนื่องในการบริหารจัดการองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติและข้าราชการประจำ

2. ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้การบริหารและภารกิจขององค์กรไม่ต่อเนื่องและไม่สามารถทำงานเชิงรุกได้

3. งบประมาณการบริหารจัดการองค์กรเปลี่ยนแปลงตามระบบเศรษฐกิจอาจส่งผลต่อโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง

4. ภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสของส่วนราชการส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

5. การแข่งขันในตลาดแรงงานมีความเข้มข้นมากขึ้น ส่งผลให้คนรุ่นใหม่มีแนวโน้มเลือกทำงานในภาคเอกชนหรือประกอบอาชีพอิสระมากกว่าระบบราชการ ส่งผลให้การวางแผนอัตรากำลังบุคคลภาครัฐในอนาคตต้องปรับตัวเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่ภาคราชการให้มากขึ้น

ในส่วนของการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของสำนักงานฯ ได้นำแนวคิด 7S Model มาเป็นหลักในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถนำไปพิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งขององค์กร (Strengths) ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่ควรนำมาใช้พัฒนาและควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ส่วนปัจจัยจุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย/ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงหรือขจัดให้หมดไปโดยพบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. ศูนย์กลางข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่สมาชิกรัฐสภา และประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ด้านอื่น ๆ

2. มีแหล่งข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่นำไปใช้อ้างอิงและเป็นประโยชน์ต่อวงกว้าง

3. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และมีคุณวุฒิการศึกษาพร้อมที่จะพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

4. มีค่าตอบแทนและความก้าวหน้าเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5. เป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง มีกฎหมายที่เอื้อต่อการปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. บุคลากรบางส่วนยังไม่มีความพร้อมในการรองรับการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็น Digital Parliament

2. สถานที่ปฏิบัติงานมีหลายแห่ง ทำให้การประสานงานและการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานไม่คล่องตัว และส่งผลให้เกิดการทำงานที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ

3. สำนักงานฯ ขาดการบูรณาการและฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติและขาดการประชาสัมพันธ์แหล่งข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงาน จึงขาดข้อมูลในเชิงลึกเพื่อให้บริการและผู้ใช้บริการไม่ทราบแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ในระบบ

4. บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการขับเคลื่อนบทบาทองค์กรในเวทีรัฐสภาอาเซียนและรัฐสภาต่างประเทศ

5. บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจของหน่วยงานในปัจจุบันและอนาคต

ผลจากการดำเนินการทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์โดยการทบทวนทิศทางการพัฒนาองค์กรและแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้รองรับและสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แนวนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและบริบทของประเทศที่เกี่ยวข้อง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรอยู่ในตำแหน่ง SO (มีจุดแข็งและโอกาส) เป็นยุทธศาสตร์การขยาย - ขยาย (Maxi–Maxi Strategy) กล่าวคือ สำนักงานฯ สามารถใช้จุดแข็งดังกล่าวข้างต้นในการใช้ประโยชน์ที่เกิดจากโอกาสหรือใช้โอกาสที่มีเพื่อลดจุดอ่อนของสำนักงานฯ โดยนำไปพิจารณากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความโดดเด่นและดึงโอกาสที่มีมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร มีพันธกิจหลักตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ในการพัฒนาองค์กรในยุควิถีใหม่ โดยมีวิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็น SMART PARLIAMENT” ประกอบด้วย 4 ประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1. ประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament

กลยุทธ์ 1 พัฒนาระบบและกระบวนการปฏิบัติงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

กลยุทธ์ 2 พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ 1 พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในประเทศและรัฐสภาระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ 2 พัฒนาภารกิจด้านรัฐสภาระหว่างประเทศโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3. ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ

กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมือง

กลยุทธ์ 2 พัฒนากระบวนการสื่อสารทางการเมืองเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถาบันนิติบัญญัติ

4. ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 1 พัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

กลยุทธ์ 2 พัฒนาทักษะ สมรรถนะของบุคลากรให้เท่าทันในศตวรรษที่ 21 (คนดี คนเก่ง คนกล้า)

ทั้งนี้ แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ได้กำหนดนิยามของ SMART Parliament เพื่อกำหนดความหมายของวิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็น SMART PARLIAMENT” ดังนี้

SMART Parliament หมายถึง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการโดยมีระบบที่ทันสมัยและมีขีดสมรรถนะสูงมีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใส พร้อมปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อสนับสนุนงานของสถาบันนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

บทที่ 4
ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ดำเนินการโดยมีโครงสร้างคำถามจำนวน 4 ข้อที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ที่ประกอบด้วย 4 ประเด็นการพัฒนา คือ 1. พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament 2. ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ 4. สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน ดำเนินการโดยมีโครงสร้างคำถามที่ชัดเจน แบ่งออกเป็น ชาย 9 คน หญิง 9 คน กลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งออกเป็นข้าราชการระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและที่ปรึกษา จำนวน 7 คน ข้าราชการระดับผู้อำนวยการสำนัก 5 คน ข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 6 คน

ทั้งนี้ กระบวนการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การประสานงานล่วงหน้าพร้อมขออนุญาตเข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งแนวประเด็นคำถามล่วงหน้า การขอนัดวัน เวลาและสถานที่สัมภาษณ์ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลตามกรอบโครงสร้างคำถาม เป็นแนวคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 21 คน ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ประกอบด้วย 4 ประเด็นการพัฒนาคือ 1. การพัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament 2. การส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ 3. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ และ 4. การสร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.1 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ประเด็นการพัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นในประเด็นดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล โดยเหตุจากสภาวการณ์ที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อุปกรณ์ เครื่องมือ โปรแกรม ระบบ การสื่อสาร และข้อมูลทำให้การใช้งานผ่านอิเล็กทรอนิกส์พัฒนาไปอย่างรวดเร็วตามความต้องการของผู้ใช้งานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีความต้องการในด้านต่าง ๆ อย่างมาก จนเกิดการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ส่งผลทำให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ต้องพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการเพื่อรองรับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้รับบริการ อันเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก รวมไปถึงบุคคลในวงงานรัฐสภาที่ได้รับผลกระทบจาก

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยมีตัวกระตุ้นทางสังคมที่สำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนฉับพลันอย่างก้าวกระโดด คือ สถานการณ์ Covid-19 จึงทำให้การจัดประชุมตามระเบียบสภาผู้แทนราษฎรว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของคณะกรรมาธิการ การดำเนินการตามพระราชบัญญัติการเข้าชื่อเสนอกฎหมาย พ.ศ. 2564 โดยเฉพาะการเข้าชื่อเสนอกฎหมายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และการเข้าชื่อทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-initiative) ซึ่งเป็นการสร้างระบบโดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมถึงระบบอื่น ๆ ที่สนับสนุน เช่น ระบบที่ยืนยันตนและตรวจสอบความเป็นผู้มีสิทธิเลือกตั้งได้โดยไม่ต้องลงลายมือชื่อ การเสนอหรือยื่นกระทู้ถาม ญัตติ และร่างพระราชบัญญัติในรูปแบบของช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ นับเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร นำมาใช้ในการรับมือกับสถานการณ์ Covid-19 ได้ผลดีในระดับหนึ่ง ซึ่งจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกรัฐสภา ผู้ใช้งานและผู้รับบริการได้ดีในระดับหนึ่งสำหรับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างยังระบุถึงปัญหาและข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในประเด็นของเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการประชุม การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการประชุมเสมือนจริง ซึ่งจากที่ผ่านมายังมีการใช้ระบบหรือโปรแกรมการสื่อสารหรือการประชุมโดยใช้รหัสการเข้าถึงการประชุมจากหน่วยงานภายนอกหรือจากเอกชน ซึ่งจะทำให้เกิดข้อจำกัดในการเข้าใช้และการเข้าถึงระบบในส่วนของการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถรองรับการประชุมทางไกลหรือออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยมีประเด็นปัญหาในทางปฏิบัติที่อภิปรายกันอย่างกว้างขวางว่า การประชุมทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์จะขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือไม่และบางประเด็นที่อาจมีข้อจำกัดในการปฏิบัติ เช่น การลงมติลับ เป็นต้น กลุ่มตัวอย่างยังเห็นตรงกันว่าการสนับสนุนภารกิจการจัดการประชุมในรูปแบบเสมือนจริง การประชุมคณะกรรมาธิการและการประชุมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยทั่วไปจะใช้โปรแกรมที่มีฐานข้อมูลอยู่ในต่างประเทศ ดังนั้น หากเป็นการประชุมที่เป็นความลับ ควรดำเนินการประชุมผ่านระบบที่มีความปลอดภัยสูง มีฐานข้อมูลอยู่ในประเทศไทย รวมถึงได้รับการรับรองจากกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

การที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากปัจจัยภายนอกสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการปรับตัว พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เช่น มาตรการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ที่เกิดขึ้นจากข้อกำหนดของพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 อันเกี่ยวเนื่องกับสถานการณ์ Covid-19 ให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งมีความผันผวนและความไม่แน่นอน โดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในการทำงานด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบต่อตนเองและต่อองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงานและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานจากทุกสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มาตรการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัย เป็นมาตรการที่สามารถตอบสนองของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มีต่อปัจจัยภายนอกได้เป็นอย่างดีในระดับหนึ่งสำหรับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

อย่างไรก็ตาม ความพร้อมในการปฏิบัติราชการ ณ ที่พักอาศัยหรือนอกสถานที่ตั้งของบุคลากรในวงงานรัฐสภา โดยใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ e-office ยังไม่สามารถตอบสนองการปฏิบัติราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเข้าใจและทักษะด้านระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการและบุคคลในวงงานรัฐสภามีอยู่จำกัด รวมทั้ง ระบบจัดการเอกสารและการเสนอแฟ้มตามลำดับสายงานการบังคับบัญชามีความซับซ้อนและการจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ในคราวเดียว เช่น การจัดการด้านเอกสารในการยื่นญัตติ การยื่นกระทู้ โดยติดต่อมายังสำนักงานฯ ซึ่งมีบุคลากรปฏิบัติ ณ ที่พักอาศัย ทำให้การส่งข้อมูลทางเทคโนโลยีระหว่างกันมีขั้นตอนที่เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดความล่าช้า ดังนั้น ควรบริหารจัดการโดยมีระบบการสำรองและจัดเก็บข้อมูลกลางเพื่อบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และกับผู้รับบริการที่เป็นบุคคลในวงงานรัฐสภา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ณ ที่พักอาศัย

ผลจากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าคุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากจิตสำนึกรับผิดชอบต่อตนเองและต่อองค์กรมีความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในการทำงาน โดยสำนักงานฯ จะต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงานจากทุกสถานที่ (Work from Anywhere) ทำให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ได้ ในขณะที่กลยุทธ์ (Strategy) และรูปแบบ (Styles) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมาในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ตัวแปรปัจจัยภายใน 7 องค์ประกอบ ที่เป็นปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament
อันดับ 1 : มากที่สุด	ค่านิยมร่วม (Shared Value)
อันดับ 2 : มาก	กลยุทธ์ (Strategy)
อันดับ 3 : ปานกลาง	รูปแบบ (Styles)

ตารางที่ 1 สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 1

4.2 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ประเด็นการพัฒนาการส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นในประเด็นดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรพัฒนาระบบสื่อสาร อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อรองรับและสนับสนุนการประชุมทางไกลหรือออนไลน์ของสมาชิกรัฐสภาโดยเหตุจากสภาวการณ์ที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อุปกรณ์ เครื่องมือ โปรแกรม ระบบการสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว สำนักงานฯ จึงควรมีการพัฒนาหรือจัดซื้อจัดจ้างระบบการประชุมทางไกลหรือออนไลน์มาใช้โดยเฉพาะ เพื่อทำให้การประชุมของสมาชิกรัฐสภาในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องพึ่งพาระบบการสื่อสารหรือขอรหัสเข้าถึงการประชุมจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งอาจจะทำให้มีข้อจำกัดในการเข้าใช้และการเข้าถึงระบบ ซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอนที่บริษัทภายนอกเป็นผู้กำหนด หากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสามารถจัดหาหรือวางระบบการประชุมทางไกลได้ด้วยตนเองจะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกรัฐสภา ประชาชน และหน่วยงานภายนอกในการเข้าร่วมประชุมและจะทำให้การจัดส่งข้อมูลต่าง ๆ มีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าระบบ (Systems) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากการประชุมของสมาชิกรัฐสภาในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศในปัจจุบันรวมถึงในอนาคตจะมีความต้องการและมีความจำเป็นต้องใช้ระบบการประชุมทางไกลหรือออนไลน์เพิ่มมากขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานมากยิ่งขึ้น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจึงต้องจัดเตรียมระบบหลักที่ใช้ในการดำเนินงานสนับสนุนการประชุม เช่น ระบบสื่อสาร ระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบติดตามและประเมินผลสารสนเทศสำหรับการประชุมออนไลน์ เป็นต้น จะทำให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ได้ ในขณะที่คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) และโครงสร้าง (Structure) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมาในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ตัวแปรปัจจัยภายใน 7 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ
อันดับ 1 : มากที่สุด	ระบบ (Systems)
อันดับ 2 : มาก	ค่านิยมร่วม (Shared Value)
อันดับ 3 : ปานกลาง	โครงสร้าง (Structure)

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 2

4.3 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ประเด็นการพัฒนาการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นในประเด็นดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติที่ผ่านมาสำนักงานฯ มีความพร้อมในการปรับตัวเพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการสมาชิกรัฐสภา และประชาชนผู้รับบริการ เช่น การเข้าชื่อเสนอกฎหมาย การรับฟังความคิดเห็น การรับเรื่องราวร้องทุกข์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อทำให้ภารกิจของสำนักงานฯ สามารถดำเนินการสนับสนุนงานของรัฐสภาและสภาผู้แทนราษฎรต่อไปได้ ที่ผ่านมาการดำเนินงานของสำนักงานฯ ตามมาตรา 77 ของรัฐธรรมนูญ ที่จะต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์และนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการตรากฎหมาย รวมถึงจัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันสามารถดำเนินการรับฟังความคิดเห็นได้เฉพาะผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น จึงเป็นข้อจำกัดในการดำเนินการของสำนักงานฯ จึงมีแนวคิดที่จะดำเนินการด้านการเผยแพร่ประชาธิปไตยและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีส่วนร่วมของภาคพลเมือง การรับฟังความคิดเห็นในกระบวนการนิติบัญญัติ โดยวิธีผสมผสาน (Hybrid) คือสำนักงานฯ ดำเนินการจัดประชุมหรือสัมมนาโดยมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ในพื้นที่จริงส่วนหนึ่งและในส่วนที่เหลือคือพื้นที่รอบข้างให้ใช้วิธีประชุมหรือสัมมนาเสมือนจริง (Virtual) ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายเดินทางของกลุ่มเป้าหมาย และเป็นการดำเนินการตามมาตรการป้องกันโรคและเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส

ในส่วนของการให้บริการประชาชนผู้รับบริการด้วยช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการในส่วนของการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการเข้าชื่อเสนอกฎหมาย พ.ศ. 2564 โดยเฉพาะการเข้าชื่อเสนอกฎหมายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการเข้าชื่อทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-initiative) ซึ่งเป็นการสร้างระบบโดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและดำเนินการเปิดระบบเมื่อได้รับคำร้องขอ ระบบที่ยืนยันตนและตรวจสอบความเป็นผู้มีสิทธิเลือกตั้งได้โดยไม่ต้องลงลายมือชื่อ สำนักงานฯ จะต้องเร่งดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบการให้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างทั่วถึง

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าทักษะ (Skills) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากทักษะของบุคลากรจะเป็นประโยชน์ในด้านการเผยแพร่ประชาธิปไตยและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคพลเมือง การรับฟังความคิดเห็นในกระบวนการนิติบัญญัติ โดยทักษะการผสมผสานวิธีการเผยแพร่จะทำให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร

ในยุควิถีใหม่ได้ ในขณะที่บุคลากร (Staffs) และระบบ (Systems) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมาในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ตัวแปรปัจจัยภายใน 7 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นการพัฒนาที่3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ
อันดับ 1 : มากที่สุด	ทักษะ (Skills)
อันดับ 2 : มาก	บุคลากร (Staffs)
อันดับ 3 : ปานกลาง	ระบบ (Systems)

ตารางที่ 3 สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 3

4.4 ปัจจัยความสำเร็จประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ประเด็นการพัฒนาการสร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นในประเด็นดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

การดำเนินงานของสำนักงานฯ ในช่วง 1 ถึง 2 ปีที่ผ่านมา เป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า แต่การดำเนินการระยะต่อไปในอนาคต สำนักงานฯ จะต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์ ทั้งเรื่องของฮาร์ดแวร์ ซอฟท์แวร์ และที่สำคัญคือบุคลากรที่จะต้องสามารถใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการสนับสนุนการประชุมสภาผู้แทนราษฎรและกรรมาธิการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องใช้หลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับภารกิจตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จะต้องใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนอยู่เสมอ การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามหลักสมรรถนะที่กำหนด มีความรู้ความสามารถด้านทักษะดิจิทัลในการให้บริการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดการกำลังคนของส่วนราชการให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ และแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการนำไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ตามแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ (Thailand 4.0) เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานฯ มีความรู้และทักษะอันจำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่อนาคต

โดยบุคลากรของสำนักงานฯ มีแนวโน้มที่จะต้องมีภารกิจที่สำคัญคือการสนับสนุนการประชุมสภาผู้แทนราษฎรและกรรมาธิการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในปัจจุบันมีการแก้ระเบียบเพื่อให้สามารถดำเนินการได้แล้วในส่วนของการประชุมกรรมาธิการ โดยในส่วน

ของการประชุมรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร ได้มีการพูดคุยถึงความเป็นไปได้ในการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2564 เพื่อหารือถึงแนวทางและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ รวมถึงตั้งคณะกรรมาธิการวิสามัญเพื่อพิจารณาศึกษาถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับการประชุมสภาที่เกี่ยวข้องกับการประชุมสภาผู้แทนราษฎรและกรรมาธิการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมีการเรียนรู้ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีให้มีศักยภาพเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นับวันจะมีการพัฒนาและถูกนำมาใช้มากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ เช่น การยกย่องหน่วยงานต้นแบบด้านการเรียนรู้และมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการสร้างสภาพแวดล้อม ทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ให้เพียงพอและเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจที่สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานในอนาคต สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรให้เป็นกลไกหลักในการพัฒนาพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองการทำงานให้กับสมาชิกรัฐสภา บุคคลในวงงานรัฐสภา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน ซึ่งนอกจากการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรแล้ว สำนักงานฯ จะต้องคำนึงถึงสมาชิกรัฐสภาที่จะต้องมีทักษะความรู้เบื้องต้นเพื่อความพร้อมในการประชุมรัฐสภาอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การประชุมในรูปแบบออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาการสร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าบุคลากร (Staffs) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากบุคลากรจะสามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีนิสัยและคุณลักษณะของผู้รักการเรียนรู้ โดยมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ได้ ในขณะที่รูปแบบ (Styles) และทักษะ (Skills) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมาในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ตัวแปรปัจจัยภายใน 7 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
อันดับ 1 : มากที่สุด	บุคลากร (Staffs)
อันดับ 2 : มาก	รูปแบบ (Styles)
อันดับ 3 : ปานกลาง	ทักษะ (Skills)

ตารางที่ 4 สรุปตัวแปรปัจจัยประเด็นการพัฒนาที่ 4

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาสามารถแสดงปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ 4 ประเด็นการพัฒนาของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570 ดังตารางเมตริกซ์ได้ดังนี้

1. ประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament

2. ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ

3. ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ

4. ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

	McKinsey 7-S Framework						
ประเด็นการพัฒนา	Shared value	Staffs	Systems	Skills	Styles	Strategy	Structure
(1)	***				*	**	
(2)	**		***				*
(3)		**	*	***			
(4)		***		*	**		
รวม	*****	*****	****	****	***	**	*

ตารางที่ 5 สรุปตัวแปรปัจจัยภายใน 7 องค์ประกอบในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ใน 4 ประเด็นการพัฒนา (*** คือมากที่สุด)

จากการศึกษาตัวแปรปัจจัยภายใน 7 องค์ประกอบในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570 ใน 4 ประเด็นการพัฒนา พบว่า ตัวแปรปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างในระดับมากที่สุดคือ ค่านิยมร่วม (Shared Value) และบุคลากร (Staffs) ในระดับมากคือ ระบบ (Systems) และทักษะ (Skills) และรองลงมาคือ รูปแบบ (Styles), กลยุทธ์ (Strategy) และโครงสร้าง (Structure) ตามลำดับ

บทที่ 5
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีพันธกิจหลักตามแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ในการพัฒนาทิศทางขององค์กรให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้คือ "สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็น SMART PARLIAMENT" ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็นการพัฒนา คือ 1. การพัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament 2. การส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ 3. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ และ 4. การสร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยเมื่อพิจารณาจากบริบทในสถานการณ์ปัจจุบัน สำนักงานฯ จะต้องดำเนินการสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติในยุควิถีใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมการทำงานวิถีใหม่ โดยมีข้อจำกัดบางประการที่ทำให้ในบางภารกิจอาจไม่สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในวิธีการหรือรูปแบบเดิมที่กำหนดไว้ได้ บุคลากรของสำนักงานฯ ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home, WFH.) หรือการทำงานจากทุก ๆ สถานที่ (Work From Anywhere) และการประชุมเสมือนจริง (Virtual Meeting) รวมถึงเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมแนวทางสนับสนุนการประชุมสภาผู้แทนราษฎรและกรรมาธิการผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมไปถึงการใช้ชีวิตและรูปแบบการทำงานในวิถีถัดไป (Next Normal) ในอนาคตที่พฤติกรรมและทัศนคติจะเปลี่ยนไปภายหลังสถานการณ์โควิด - 19

ผู้ศึกษาในฐานะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา ได้ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี่ย์ (The McKinsey 7-S Framework) วิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายในซึ่งต่างทำงานอย่างสัมพันธ์กันทั้ง 7 องค์ประกอบ ในความเห็นของผู้ศึกษากรอบแนวคิดของแมคคินซี่ย์เป็นเครื่องมือประเมินสถานภาพขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ปัจจุบันในการประเมินสถานภาพขององค์กรและศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ผู้ศึกษามีวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำถามที่ชัดเจน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน18 คน แบ่งออกเป็น ชาย 9 คน หญิง 9 คน แบ่งเป็นข้าราชการระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและที่ปรึกษา จำนวน 7 คน ข้าราชการระดับผู้อำนวยการสำนัก 5 คน ข้าราชการระดับผู้บังตับบัญชากลุ่มงาน 6 คน ให้ข้อมูลโดยวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยภายในทั้ง 7 องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในแต่ละกลยุทธ์และประเด็นการพัฒนา ซึ่งต่างทำงานด้วยความสัมพันธ์อย่างสอดคล้อง

และส่งเสริมกัน เพื่อให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีผลการศึกษาโดยสรุปดังนี้

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570 ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่า

- คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) และบุคลากร (Staffs) เป็นปัจจัยความสำเร็จลำดับที่ 1 (มากที่สุด) ร่วมกัน
- ทักษะ (Skills) และระบบ (Systems) เป็นปัจจัยความสำเร็จลำดับที่ 3 ร่วมกัน
- รูปแบบ (Styles) เป็นปัจจัยความสำเร็จลำดับที่ 5
- กลยุทธ์ (Strategy) เป็นปัจจัยความสำเร็จลำดับที่ 6
- โครงสร้าง (Structure) เป็นปัจจัยความสำเร็จลำดับท้ายสุด โดย

1) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เป็นปัจจัยความสำเร็จที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ในประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament และเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ ที่มีความสำคัญที่สุดรองจากระบบ (Systems)

2) บุคลากร (Staffs) เป็นปัจจัยความสำเร็จที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ในประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ รองจากทักษะ (Skills)

3) ระบบ (Systems) เป็นปัจจัยความสำเร็จที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ในประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ และเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ รองจากทักษะ (Skills) และบุคลากร (Staffs)

4) ทักษะ (Skills) เป็นปัจจัยความสำเร็จที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ในประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ และเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รองจากบุคลากร (Staffs) และรูปแบบ (Styles)

5) รูปแบบ (Styles) เป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ในประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รองจากบุคลากร (Staffs) และเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament รองจากคุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) และกลยุทธ์ (Strategy)

6) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ในประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament รองจากคุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)

7) โครงสร้าง (Structure) เป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ ในประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ ที่มีความสำคัญรองจากระบบ (Systems) และคุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)

ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570 ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปผลแสดงตามตารางที่ 5.1

ประเด็นการพัฒนา	ปัจจัยความสำเร็จ	ปัจจัยความสำเร็จอันดับรองลงมา
1) พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament	คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)	กลยุทธ์ (Strategy)
2) ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ	ระบบ (Systems)	คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)
3) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ	ทักษะ (Skills)	บุคลากร (Staffs)
4) สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	บุคลากร (Staffs)	รูปแบบ (Styles)

ตารางที่ 6 สรุปปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 เมื่อประเมินตัวแปรปัจจัยภายในทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว พบว่า

ตัวแปรปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่ ได้แก่ คุณค่าที่มีร่วมกัน หรือค่านิยมร่วม (Shared value) เป็นตัวแปรปัจจัยภายใน (หนึ่งในสองตัวแปร) ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยศึกษาการบริหารงาน

ของธุรกิจต่าง ๆ ของ โรเบิร์ต วอเตอร์แมน จูเนียร์ และโธมัส เจ ปีเตอร์ที่ได้ทำวิจัยให้กับ McKinsey Company (อนุรักษ์ พูลศรี, ออนไลน์) โดยมุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร พบว่า แนวคิดการแก้ไขปัญหาแบบดั้งเดิมของธุรกิจต่างๆ ที่มักจะเน้นให้ความสนใจเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง ผลการศึกษาวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะต้องให้ความสำคัญครอบคลุมตัวแปรอย่างน้อย 7 ตัว ซึ่งทั้ง 7 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทุกองค์ประกอบขององค์กร อาทิ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบบุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากวิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรที่ก่อรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่านี้เปลี่ยนจึงส่งผลกระทบถึงองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกันเมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยน ก็จะส่งผลกระทบถึงคุณค่าที่มีร่วมกันและองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

บุคลากร (Staffs) เป็นอีกหนึ่งตัวแปรปัจจัยภายใน (หนึ่งในสองตัวแปร) ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่มากที่สุด สอดคล้องกับบทความเรื่อง กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของ พสุ เตชะรินทร์ ที่กล่าวว่า แนวคิด 7-S ของ McKinsey เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งใช้เป็นกรอบในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ที่มีความละเอียดและครอบคลุมกว่า Making Stratgy Work ที่ Lawrence G. Hrebiniak ได้กำหนดกรอบในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญด้วยกันทั้งหมด 5 ประเด็น ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โครงสร้างระดับองค์กร (Corporate Structure / Integration) กลยุทธ์ระดับธุรกิจและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระยะสั้น (Business Strategy and Short-term Operating Objectives) โครงสร้างระดับธุรกิจ (Business Structure Integration) และระบบในการจูงใจและควบคุม (Incentives and Control) ด้วย โดยแนวคิดในการประเมินองค์กรด้วย 7-S จะมีความละเอียดและครอบคลุมโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นในเรื่องของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ตัวแปรปัจจัยภายในที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่มาก (รองลงมาจากค่านิยมร่วมและบุคลากร) คือ ระบบ (Systems) และรูปแบบ (Styles)

ตัวแปรปัจจัยภายในที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่ (รองลงมาจากระบบและรูปแบบ) คือ ทักษะ (Skills) และกลยุทธ์ (Strategy)

ตัวแปรปัจจัยภายในที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่าส่งผลน้อยที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่ คือ โครงสร้าง (Structure) ซึ่งเป็นตัวแปรปัจจัยภายใน ในกลุ่มนโยบายซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหารต้องการ

5.2 ข้อเสนอแนะ

1) วัฒนธรรมการทำงานในยุควิถีใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน อันเป็นผลจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลอย่างก้าวกระโดดแก่องค์การทุกภาคส่วน รวมถึงสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในยุควิถีใหม่ ประกอบด้วย วัฒนธรรมการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) ตัวอย่างเช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home , WFH.), การทำงานจากทุก ๆ สถานที่ (Work Anywhere) และการประชุมเสมือนจริง (Virtual Meeting) รวมถึงการสนับสนุนการประชุมสภาผู้แทนราษฎรและการประชุมคณะกรรมาธิการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ส่งผลให้ในการบริหารกลยุทธ์ในยุควิถีใหม่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องคำนึงถึงค่านิยมร่วมในวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ค่านิยมร่วม (Shared value) เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่มากที่สุด จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570 ให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยควรปรับปรุงค่านิยมองค์กรในปัจจุบัน คือ มีจิตบริการ, สมานสามัคคี, มีวินัย, ใจสัตย์ซื่อ และถือหลักพอเพียง ให้มีความเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์และรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่ประกอบด้วยวิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ วิธีการจัดการ และการใช้ชีวิตแบบใหม่ที่เกิดขึ้น ด้วยทำงานอย่างรวดเร็ว โดยการลดขั้นตอนและเอกสาร มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกรัฐสภาและประชาชนผู้รับบริการ ภายหลังการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากการดำเนินการภายใต้มาตรการป้องกันโรคเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด – 19 รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมในอนาคตสำหรับองค์กรในการก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลในวิถีถัดไป (Next Normal) ภายหลังวิกฤติโควิด – 19

2) แนวคิดในการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ Covid-19 ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและการก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลในวิถีถัดไป จากการศึกษาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างพบว่าบุคลากร (Staffs) เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่มากที่สุดเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยมีเงื่อนไขความสำเร็จคือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องพัฒนากลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงกระบวนการทำงานในรูปแบบการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร การระบุเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลที่นำมาใช้ในองค์กรซึ่งนับเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

โดยนอกจากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลที่นำมาใช้ในองค์กรให้แก่

บุคลากรแล้วนั้น ปัจจัยภายในด้านบุคลากร เป็นสิ่งที่สำนักงานฯ จะต้องพิจารณาในมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าองค์กรมีความสมดุลระหว่างความรู้ความสามารถที่มีของบุคลากรกับที่จำเป็นต้องมีหรือไม่ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นมีจำนวนเพียงพอต่อภารกิจที่เป็นเป้าหมายหรือไม่ เพื่อให้ได้ทราบว่าสำนักงานฯ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถคุณลักษณะใด จำนวนมากน้อยเพียงใด และจะพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรอย่างไรจึงจะทำให้สำนักงานฯ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการสูงสุด

3) ตัวแปรปัจจัยภายในที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่ (รองลงมาจากค่านิยมร่วมและบุคลากร) จำนวน 4 ปัจจัย คือ ด้านระบบ (Systems) และด้านรูปแบบ (Styles) และลำดับรองลงมาคือด้านทักษะ (Skills) และด้านกลยุทธ์ (Strategy) โดยเมื่อพิจารณาจะเห็นได้ว่าทั้ง 6 ปัจจัยที่กล่าวถึง ล้วนเกี่ยวพันกับความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรและเกี่ยวพันระหว่างกันกับปัจจัยด้านค่านิยมร่วมและบุคลากร โดยการเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างหนึ่งอย่างใดโดยไม่เกิดการกระทบเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างอื่นย่อมเป็นไปไม่ได้

โครงสร้าง (Structure) เป็นตัวแปรปัจจัยภายในที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในยุควิถีใหม่น้อยที่สุด โดยโครงสร้างเป็นตัวแปรปัจจัยภายในกลุ่มนโยบายซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน

เมื่อพิจารณาถึงกรอบแนวคิด 7-S ของ McKinsey ที่ระบุถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภายในสถานการณ์อย่างหนึ่ง ปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่ภายในสถานการณ์และเงื่อนไขที่แตกต่างออกไป ปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นตัวแปรปัจจัยตัวอื่นที่เป็นแรงผลักดันภายในต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสัมฤทธิ์ผลขององค์กรก็ย่อมได้ ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับสมดุลและความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยภายในทั้ง 7 ตัวอยู่เสมอ รวมไปถึงตัวแปรโครงสร้างที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งในอนาคตการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 - 2570 ให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โครงสร้างสำนักงานฯ เป็นตัวแปรที่หลีกเลี่ยงไม่ได้จะต้องเผชิญกับความท้าทายและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร็วและแรงที่จะเกิดขึ้นอย่างพลิกผัน (Volatility) มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความซับซ้อน (Complexity) และมีความคลุมเครือ (Ambiguity)

ผู้ศึกษาจึงถือเป็นความสำคัญที่ในอนาคต สำนักงานฯ ควรจะต้องมีการศึกษาถึงตัวแปรปัจจัยภายในคือ “โครงสร้าง” ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขีดความสามารถและศักยภาพในการบริหารกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ (ศุภพรรัตน์ สุขพุ่ม, สัมภาษณ์) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เป็นองค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยนให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวได้อย่างว่องไวทันการณ์และสามารถตอบสนองต่อภารกิจทั้งกระบวนการหลักของสำนักงานฯ และกระบวนการสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานและวิถีการใช้ชีวิตในอนาคตภายหลังวิกฤติโควิด -19 ในวิถีถัดไป

บรรณานุกรม

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2549). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชัน.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2553). **SWOT Analysis and TOWS Matrix**. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2565, จาก http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538632242

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564), **7S Model [McKinsey] องค์ประกอบ 7 ประการภายในองค์กรซึ่งต้องทำให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน**. สืบค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2564, จาก https://drpiyanan.com/2021/05/27/7s-model-mckinsey/

พสุ เดชะรินทร์ (2548). **กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2564, จาก https://pasuonline.com/2021/07/19/กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2553). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถังทรัพย์การพิมพ์.

วิเชียร วิทยอุดม (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.

ศุภพรรัตน์ สุขพุ่ม. (22 ธันวาคม 2564). **สัมภาษณ์**. รองเลขาธิการ. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2561). **Management Tools : TOWS Matrix คิดให้ไกลจาก SWOT**, สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2565, จาก https://www.thansettakij.com/general-news/322788

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2563). **แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2563 - 2565**, สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2564, จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20201229144332.pdf

อนุรักษ์ พูลศรี. (2564). **ปฐมบทการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพด้วย McKinsey 7S Model / McKinsey 7s Framework**, สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564, จาก https://th.linkedin.com/pulse -mckinsey-7s-model-framework

อาทิตย์ วงษ์สง่า. **SWOT Analysis**. สืบค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2564, จาก http://www.physics.sci.ku.ac.th/physkm/Storage/S1/swot-analysis.pdf

อุทัย ปริญญาสุทธินันท์. (2559). **การวิเคราะห์ SWOT แสงไฟส่องนำทางสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชุมชนทำได้**. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2564, จาก https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sjss/article/view/72925

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). **PEST Analysis การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม**. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2565, จาก http://oknation.nationtv.tv/blog/newmanagement/2011/06/03/entry-1

Heinz Weihrich. (2525). **The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis**. สืบค้นเมื่อ 23 ธันวาคม 2564, จาก https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่ มีผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 18 คน ดำเนินการโดยมีโครงสร้างคำถามที่ชัดเจน แบ่งออกเป็น ชาย 9 คน หญิง 9 คน โดยแบ่งออกเป็นข้าราชการระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและที่ปรึกษา จำนวน 7 คน ข้าราชการระดับผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 5 คน ข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

ผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1. ว่าที่ร้อยตำรวจตรี อาพัทธ์ สุขะนันท์	รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. นายสาธิต ประเสริฐศักดิ์	รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
3. นางสาวโสมอุษา บูรณะเหตุ	รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
4. นางสาวศุภพรรัตน์ สุขพุ่ม	รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
5. นายวีรยุทธ เจริญกูล	ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ
6. นายณัฏฐกฤษฎ์ วงศ์เจริญ	ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ
7. นายองอาจ ฤทธิพลเดช	ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย
8. นายนพรัตน์ ทวี	ผู้อำนวยการสำนักสำนักงบประมาณของรัฐสภา
9. นางสาวปิยะธิดา อินทวารี	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
10. นางสาวปรียาภรณ์ แก้วโยน	ผู้อำนวยการสำนักกรรมาธิการ 1
11. นางบุณฑริกา ชุณหะนันท์	ผู้อำนวยการสำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ
12. นางสิณี ส้มมี	ผู้อำนวยการสำนักการประชุม
13. นายปกาศิต จำเรือง	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานบริหารระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์
14. สิบเอกอธิคมร์ ไกรชิต	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
15. นางสาวจรรยา คำพูน	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์
16. นางสาวชณิกามาศ หงส์ศรีสุวรรณ์	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานวิชาการและประสานการพัฒนา
17. นายณัฐสิทธิ์ เวียงทอง	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล
18. นางสาวกมลวรรณ แดงเลิศ	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานบริหารทั่วไป

ภาคผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์ :
การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในยุควิถีใหม่

แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2566 – 2570
วิสัยทัศน์ "สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็น SMART PARLIAMENT"

ประกอบด้วย 4 ประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1. ประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament

กลยุทธ์ 1 พัฒนาระบบและกระบวนการปฏิบัติงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

กลยุทธ์ 2 พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในประเทศและรัฐสภาระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาภารกิจด้านรัฐสภาระหว่างประเทศโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3. ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ

กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมือง

กลยุทธ์ 2 พัฒนากระบวนการสื่อสารทางการเมืองเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถาบันนิติบัญญัติ

4. ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 1 พัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

กลยุทธ์ 2 พัฒนาทักษะ สมรรถนะของบุคลากรให้เท่าทันในศตวรรษที่ 21 (คนดี คนเก่ง คนกล้า)

ยุควิถีใหม่ (New Normal) ในการศึกษานี้ หมายความถึง สภาพแวดล้อมของการทำงานและการดำเนินชีวิต ประกอบด้วยวิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ วิธีการจัดการแบบใหม่ที่ทำให้บุคลากรของสำนักงานฯ ต้องปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมด้วยการปรับวิถีชีวิตให้เข้าสู่ "การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลแบบฉับพลันครั้งยิ่งใหญ่" (Quantum Leaps in Digitalization) ได้แก่

1. วัฒนธรรมการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) , การทำงานจากทุกๆ สถานที่ (Work From Anywhere), การทำงานจากที่บ้านแบบผสม (Hybrid Work From Home)

2. การประชุมเสมือนจริง (Virtual Meeting) และหมายรวมถึงการเตรียมการเพื่อปรับตัวให้เข้ากับชีวิตวิถีต่อไป (Next Normal) ด้วยเทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality, VR) และเทคโนโลยีโลกเสมือนผสานโลกแห่งความจริง (Augmented Reality, AR) ที่จะถูกรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ทั้งการทำงานและการดำเนินชีวิตในวิถีต่อไป

ประเด็นคำถาม : ในฐานะที่ท่านเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนร่วมในการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ท่านเห็นว่า

องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินสถานภาพขององค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี่ย์ (The McKinsey 7-S Framework)		
Hard Elements	7S	Soft Elements
1. โครงสร้าง (Structure) 2. กลยุทธ์ (Strategy) 3. ระบบ (Systems)	7. คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)	4. ทักษะ (Skills) 5. รูปแบบ (Styles) 6. บุคลากร (Staffs)

ประเด็นคำถาม : ปัจจัย 7 องค์ประกอบข้างต้น ท่านเห็นว่าปัจจัยใดมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ

1. ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของ**ประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาองค์กรก้าวสู่ Digital Parliament** ในยุควิถีใหม่มากที่สุดคือ .....

เพราะสาเหตุใด.....

รองลงมาคือ.....

2. ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของ**ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมบทบาทรัฐสภาไทยด้านความร่วมมือในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ** ในยุควิถีใหม่มากที่สุดคือ .....

เพราะสาเหตุใด.....

รองลงมาคือ.....

3. ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของ**ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในกระบวนการนิติบัญญัติ** ในยุควิถีใหม่มากที่สุดคือ .....

เพราะสาเหตุใด.....

รองลงมาคือ.....

4. ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของ**ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างระบบนิเวศในการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง** ในยุควิถีใหม่มากที่สุดคือ .....

เพราะสาเหตุใด.....

รองลงมาคือ.....

(กราบขอบพระคุณ)

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นายสุรพันธ์ ถิระวันธุ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
คุณวุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)
สถานที่ติดต่อ	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อาคารรัฐสภา
	1111 ถ.สามเสน แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน 0 2242 5900 ต่อ 7391
	มือถือ 08 5217 7171