

การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

Strategy Development of The Secretariat of The Senate Towards A High Performance Organization

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง¹ พรชัย เทพปัญญา² และนรินทร์ สังข์รักษา³

Siriwan Monataraphadung¹ Pornchai Dhebpanya² and Narin Sungrugsu³

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail: siriwan_leklek@hotmail.com
Student of Doctor of Philosophy Management Faculty of Management Science Silpakorn University

² รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail: p.d.4663@gmail.com
Associate Professor Management Faculty of Management Science Silpakorn University

³ รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail: narin_324349@yahoo.com
Associate Professor Management Faculty of Management Science Silpakorn University

Received: 10 มิ.ย. 63 Revised: 20 ส.ค. 63 Accepted: 24 ก.ย. 63

DOI: 10.14416/j.ted.2022.08.002

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับการวิจัยเชิงนโยบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) จัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง 3) นำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 29 คน ประเมินตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญบัญญัติ สำหรับการบริหารจัดการองค์กร พบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การแบ่งงานกันตามหน้าที่มากเกินไป ขาดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีภาระงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างและอัตรากำลังส่งผลให้การพัฒนางานเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งขาดเวลาเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรม 2) ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งควรประกอบด้วย (1) การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา (2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนาเทคโนโลยีในการติดตามเสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ (3) เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง (4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (5) การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ 3) ผลการนำเสนอและรับรองการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ สำหรับข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป คือ ควรมีการศึกษารูปแบบและยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์ องค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



Abstract

This research is research and development in conjunction with policy research. The objectives of this research were: 1) to study the situation and needs of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization, 2) to study the strategy proposal for development of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization, 3) to present and certify the strategy for development of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization. The data were collected by document analysis, in-depth of interview 29 professionals and stakeholders. The assessment of the appropriateness of the strategies were done by 17 experts using EDFR techniques.

The results of the research were as follows; 1) The Secretariat of the Senate is the core agency to support missions of the Senate according to the Constitution. The Secretariat of the Senate had a significant problem and struggle to the development of a high performance organization, namely Bureau of the Secretariat of the Senate were lack of integration of collaboration. Personnel having workloads that were inconsistent with their structure and manpower, resulting in inefficient job development to support legislative work. In addition, lack of time to learn and develop themselves to create innovation. 2) From the analysis of this study the strategy proposed for strategic development for development of the Secretariat of the Senate towards a high performance organization including: (1) Enhancing management to a high performance in order to support the legislative process of the Senate. (2) Strengthening the Legislative Procedure and the development of mechanisms to monitor, recommend and accelerate national reforms. (3) Empowering personnel to have high performance. (4) Creating a learning organization. (5) Promoting of knowledge dissemination about democratic governance and supporting the political participation of the public sector and all domestic networks. 3) The Policy Meeting found that stakeholders had a consensus that five strategies were appropriate and feasible. Research suggestion, there should be a research model and strategy for a high performance organization of the subordinate parliament agencies.

Keywords: Strategy, High Performance Organization, The Secretariat of The Senate

1. บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่การเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อเป็นประเทศไทย 4.0 [1] รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะทำให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง [2] และส่งเสริมให้พัฒนาระบบราชการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและประโยชน์สุขของ

ประชาชนเป็นหลัก มีการปรับกระบวนการทำงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม ทันสมัย มีสมรรถนะสูง และมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงมาตรฐาน เน้นทำงานเป็นแนวราบและสร้างเครือข่ายกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และยกระดับมีการใช้ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย [3]

อย่างไรก็ดี การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของภาครัฐไม่มุ่งเน้นเพื่อการสร้างกำไรและความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหลัก แต่เป็นผู้ให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะประการแรกที่ต้องมีการภาครัฐพึงกระทำ [4] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ



ราชการ (ก.พ.ร.) ได้ผลักดันและกระตุ้นให้องค์การภาครัฐเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยนำเครื่องมือหรือเทคนิคหลายเทคนิคมาใช้ โดยจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เพื่อให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้สะท้อนถึงผลเชิงบวกจากการดำเนินงานของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบราชการสู่องค์กรสมรรถนะสูงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่มุ่งเน้นการจัดการทุนที่มีอยู่ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ ทุนวัฒนธรรม และทุนสารสนเทศ หรือทุนด้านอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งดำเนินการให้สามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน [5] องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีแผนการดำเนินการในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารมีทิศทางในการสร้างเป้าหมายให้กับองค์กร มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลงานและบริการที่ดีกับลูกค้าหรือผู้รับบริการซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว [6]

จากแนวคิดดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภา องค์การทางนิติบัญญัติที่สำคัญของประเทศ จึงจำเป็นต้องพัฒนาสำนักงานไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา ในการทำหน้าที่กลั่นกรองกฎหมาย การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และการพิจารณาให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่ง รวมทั้งการติดตามเสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ในช่วง 5 ปีแรก ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยหน้าที่และอำนาจเหล่านี้ดังกล่าวถือเป็นอำนาจอธิปไตยที่ทำหน้าที่แทนปวงชนชาวไทยในระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภาอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข [7] ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ต้องแสวงหาความรู้ พัฒนาคน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การให้มีสมรรถนะสูงตอบสนองต่อพันธกิจขององค์การ ในการสนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติ อันก่อให้เกิดประโยชน์สุขกับประชาชนเป็นสำคัญ ดังนั้น จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจ ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางพัฒนางานองค์การให้มีสมรรถนะสูง ลดจุดอ่อน สร้างจุดแข็งในภาพรวม ทั้งในเรื่องโครงสร้างระบบงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การจัดการความรู้ การบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในภาพรวมของทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งควรมีการศึกษาเฉพาะเป็นรายองค์การ เพื่อให้มีความชัดเจนของลักษณะองค์การสมรรถนะสูงที่เหมาะสมนำไปปฏิบัติได้จริง [8] โดยผู้วิจัยหวังว่าผลการวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การภาครัฐอื่น ๆ ต่อไปได้ด้วย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- 2.2 เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- 2.3 เพื่อนำเสนอและรับรองข้อเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบายมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถึงโครงสร้าง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้เข้าร่วมการจัด



บทควาวิจัย

การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา บุคลากรของสำนักงานที่มีความเข้าใจยุทธศาสตร์ของสำนักงานสมาชิกวุฒิสภา อดีตสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่เคยเป็นคณะกรรมการ และนักวิชาการเคยตำแหน่งปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาและมีความเชี่ยวชาญด้านองค์กรสมรรถนะสูง และการจัดทำยุทธศาสตร์ จำนวน 29 คนหรือจนข้อมูลในตัว และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ร่วมกับเอกสารเพื่อการศึกษาสภาพการณ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคด้วยเทคนิค SWOT Analysis และหาความสัมพันธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix

3.2 ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ร่างข้อเสนอในการพัฒนายุทธศาสตร์ด้วยวิธีการ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) จำนวน 3 รอบ ด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน สมาชิกวุฒิสภาและเจ้าหน้าที่ของรัฐหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และองค์กรสมรรถนะสูง โดยดำเนินการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างรอบที่ 2 จัดทำร่างยุทธศาสตร์เป็นแบบสอบถามคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม รอบที่ 3 เป็นการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยนำผลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่าคำตอบทางสถิติ ปรับแก้ไขคำถามที่ไม่ชัดเจนให้ตรงประเด็นมากขึ้น และเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันการคงไว้ของคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ สรุปอภิปรายผลตามกระบวนการวิจัย และจัดทำร่างการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

3.3 นำเสนอและรับรองข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยการจัดประชุมเสวนาสังสรรค์ทางปัญญา เพื่อรับฟังความคิดเห็นและประเมินความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์ฯ จากผู้มีส่วนได้เสียและผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 24 คน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน 10 ปีขึ้นไป สมาชิกวุฒิสภาที่เป็นประธานคณะกรรมการหรือกรรมการ และนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และองค์กรสมรรถนะสูง

4. ผลการวิจัย

4.1 สภาพการณ์และความต้องการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 เพื่อสนับสนุนหน้าที่และอำนาจของฝ่ายนิติบัญญัติพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานสังกัดรัฐสภา ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาตามที่บัญญัติไว้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยมีหน้าที่และอำนาจที่สำคัญ ได้แก่ การกลั่นกรองกฎหมาย ตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจการบริหารราชการแผ่นดิน และพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด และการทำหน้าที่ติดตาม เสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ในช่วง 5 ปีแรกนี้โดยมิได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจในการถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภาระหน้าที่ของวุฒิสภาเปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องปรับทิศทางการทำงาน วิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน จำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของวุฒิสภาดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาสามารถกำหนดนโยบายและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดทำงบประมาณตามพระราชบัญญัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีธรรมาภิบาล และผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส



ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) และได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้น เพื่อเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร อีกทั้งสำนักงานได้นำหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐสภาที่เป็นอิสระในการบริหารโดยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) เป็นผู้ดูแล ทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา สำนักงานส่งเสริมการจัดการความรู้ให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทั้งในระดับสำนักและระหว่างสำนักอย่างสม่ำเสมอทุกปี โดยนำองค์ความรู้ที่ได้เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ภายในองค์การ

นอกจากนี้ สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัญหาขององค์การหลากหลายประการ อาทิ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการนำองค์การและบริหารจัดการองค์การที่เป็นทางการไม่ยืดหยุ่น ยึดหลักการทำงานตามกฎระเบียบกฎหมายมีการมอบหมายและสั่งการตามสายการบังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรทำให้การทำงานล่าช้า อีกทั้งสำนักงานขาดการทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังตามภารกิจที่สนับสนุนให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ส่วนกระบวนการทำงานในภาพรวมสำนักต่าง ๆ มีการทำงานแบบแยกส่วนตามโครงสร้างของสำนักงาน ขาดการสร้างทีมข้ามสายงาน ผู้บริหารบางส่วนขาดการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ถ่ายทอดแผน ทิศทางการนำองค์การให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ส่งผลให้บุคลากรขาดการสื่อสารปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูง ขาดความเข้าใจในทิศทางการขับเคลื่อนองค์การเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร จึงมุ่งการทำงานเฉพาะที่ตนรับผิดชอบในหน้าที่เป็นหลัก ขาดการมองภาพองค์รวมทั้งกระบวนการทำงาน บุคลากรบางส่วนยังยึดติดรูปแบบ

หรือวิธีการทำงานแบบเดิม ไม่ปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีทัศนคติ วิธีคิด (Mind set) ทำงานเชิงรับ ไม่กล้าแสดงความเห็น หรือไม่ต้องการทำงานเชิงรุก ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดทำยุทธศาสตร์และการทบทวนแผนขาดการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและบุคลากรในการกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์และขาดความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติระดับแผนงานโครงการ ส่วนการจัดการความรู้ยังขาดการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ฐานข้อมูลยังขาดการปรับปรุงให้มีข้อมูลที่ครบถ้วน น่าเชื่อถือ และทันสมัย ไม่เอื้อต่อการให้บุคลากรในวงงานนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้จัดทำรายงานเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์มากนัก อีกทั้งขาดการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้บุคลากรได้รับการสนับสนุนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและได้รับโอกาสให้ได้ทดลองแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) นำหลักการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มาจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาประยุกต์ใช้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติ หรือนโยบาย ซึ่งบางหลักเกณฑ์หรือแนวทางบางเรื่องยังไม่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในสังกัดรัฐสภา ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันไม่สามารถรองรับการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครือข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร อุปกรณ์ โปรแกรมซอฟต์แวร์บางตัวไม่ทันสมัย ขาดการบูรณาการข้อมูลเพื่อจัดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และส่วนปัญหาด้านงบประมาณพบว่างบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสำนักงาน อาทิ การพัฒนาทรัพยากรบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงานและสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์การ การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ชาติดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาสำนักงาน



เลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จะต้องพัฒนาองค์การจากสมรรถนะหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ งานด้านการประชุม และงานการสนับสนุนด้านนิติบัญญัติ ซึ่งจะสนับสนุนงานวิชาการเพื่อภารกิจสำคัญของวุฒิสภา ได้แก่ การพิจารณากฎหมาย และการตรวจสอบถ่วงดุลฝ่ายบริหาร อาทิ การตั้งกระทู้ถาม การเสนอญัตติ รวมทั้งการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ องค์การสามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่นความคล่องตัวในการทำงาน มีผู้นำและบุคลากรมีศักยภาพสูง มีความรู้ความสามารถทุ่มเทกับการทำงาน มีกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล มีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้และสามารถส่งมอบงานที่เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ ด้วยจิตบริการ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของวุฒิสภาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าคุณลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามี 7 คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ 2) มุ่งการนำองค์การ 3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งพัฒนากระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม 6) มุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ 7) มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

4.2 ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การวิจัยในรอบนี้ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (TOWNS Metrix) มาจัดทำเป็นร่างยุทธศาสตร์และใช้วิธีวิจัยเชิงนโยบายด้วยเทคนิคการวิจัย EDRF เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน จำนวน 3 รอบ เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปเป็นข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวุฒิสภาและ

ก่อประโยชน์สุขต่อประชาชน”

พันธกิจ

1) สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน

2) เสริมสร้างพัฒนากลไกการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

3) ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนกับทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของฝ่ายนิติบัญญัติ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการและบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา

เป้าประสงค์ที่ 1.1 ส่งเสริมให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างศักยภาพองค์การให้เป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการนำองค์การให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากวุฒิสภาและภาคประชาชน

เป้าประสงค์ที่ 1.2 การพัฒนาขีดความสามารถของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพเสริมสร้างมาตรฐานการทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยธุรการสังกัดรัฐสภาของต่างประเทศเทียบเคียงการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไทย เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของวุฒิสภาและประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานกระบวนการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ



ในการสร้างศักยภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

เป้าประสงค์ที่ 2.1 การพัฒนางานด้านการประชุม ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เปิดเผยข้อมูลการประชุมอย่างโปร่งใส และพัฒนางานกฎหมาย วิชาการ และงานวิจัยจากการสร้างความเป็นมืออาชีพและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของวุฒิสภาในงานด้านนิติบัญญัติ

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบการประชุมอัจฉริยะ (SMART Meeting) มีความทันสมัย ประหยัด ถูกต้องและรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการติดตามและเผยแพร่ผลการประชุมพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของวุฒิสภา และคณะกรรมการการพิจารณา เพื่อสร้างความโปร่งใสในการติดตามและตรวจสอบได้จากภาคประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภาในด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านกฎหมาย วิชาการและงานวิจัย สนับสนุนงานให้ฝ่ายนิติบัญญัติ

เป้าประสงค์ที่ 2.2 การพัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนากลไก รูปแบบและวิธีการทำงานสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้กับทุกสายงานและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 3.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มความเข้มแข็งในงานด้านนิติบัญญัติ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิต เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าประสงค์ที่ 4.1 พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยมีระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 4.2 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การเปลี่ยนเป็นรัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) เพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การสู่การดิจิทัล (Digital Transformation)

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสู่การสู่การดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุน



การมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ

เป้าประสงค์ ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เสริมสร้างความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมภาคประชาชนและเครือข่ายตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวุฒิสภา ในฐานะฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างความรู้ของประชาชนและเครือข่ายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้วย สื่อเทคโนโลยี นวัตกรรม ในการเผยแพร่ความรู้เสริมสร้างประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของเครือข่ายภาคประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมเครือข่ายภาคประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องระบอบประชาธิปไตย และให้ข้อเสนอทางสังคมและนโยบายต่อวุฒิสภา

4.3 การรับรองยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการจัดประชุมเชิงนโยบาย เพื่อรับรองการร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้เข้าประชุมจำนวน 24 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อสรุป ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้วยวิธีการอภิปรายซักถาม แสดงความเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง และผู้เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการว่ามีความเป็นไปได้เหมาะสมที่จะพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้

ทั้งนี้ในที่ประชุมได้มีข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์

ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ การผลักดันให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาผู้นำของให้เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์การที่สร้างนวัตกรรม และบุคลากรจะต้องมีความรอบรู้ทางวิชาการ และมีทักษะดิจิทัลสนับสนุนภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและวุฒิสภาให้ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 ผลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ภาพรวมของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรเดียวที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภาซึ่งเป็นฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ มีความเป็นอิสระด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีลักษณะโครงสร้างและการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความเป็นเอกภาพ และดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและการบริหารงบประมาณให้มีความโปร่งใส อีกทั้งสำนักงานได้นำหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ สำนักงานเป็นองค์กรระบบราชการตามแนวคิดของ Weber [9] ที่มีลักษณะของการแบ่งงานที่ชัดเจน จัดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบข้อบังคับและสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีแบ่งงานกันตามทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามโครงสร้างองค์การเป็นหลัก แต่ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกัน มีการทำงานตามสายการบังคับบัญชา ขาดความยืดหยุ่นและมีความเป็นทางการสูง เกิดความไม่คล่องตัวและเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภาเมื่อบริบททางการเมืองและรัฐธรรมนูญเปลี่ยนแปลงไป

ส่วนการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษา พบว่า สำนักงานเลขาธิการ



วุฒิสภาจะพัฒนาให้ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้จะต้องสามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นความคล่องตัวในการทำงาน มีผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ความสามารถ ทุ่มเท่ากับการทำงาน มีกระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล มีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้และสามารถส่งมอบงานที่เหนือความคาดหมายของผู้รับบริการด้วยจิตบริการ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของวุฒิสภาและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson [10] กล่าวว่า ในการปรับตัวเพื่อให้องค์กรที่ศักยภาพสูง โดยผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งการสร้างความร่วมมือ กระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ จะต้องมีความชัดเจนที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการมีแนวทางการปฏิบัติและแบ่งมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นลดโครงสร้างแบบจักรกลที่เป็นทางการสูง มีช่วงการควบคุมที่เหมาะสมต่อการทำงานและการร่วมมือทำงานเป็นทีมทรัพยากรการบริหาร โดยจะต้องมีทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น บุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร งบประมาณและเทคโนโลยี ให้เลือกใช้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการบริหาร (Capabilities) ที่สามารถสกัด จัดสรรหรือกระจายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ได้รับมาให้กับหน่วยย่อยภายในหรือบุคลากรอย่างทั่วถึงและยุติธรรม อีกทั้งจะต้องสร้างผลผลิตที่สนองตอบความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรและประชาชน อย่างทันเวลา และตรงต่อประเด็นของปัญหาสามารถปรับตัวสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีการผสมผสานกระบวนการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมาผสมผสานเพื่อสนับสนุนให้้องค์การมีประสิทธิภาพภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal [6] พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีแผนการดำเนินการในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารมีทิศทางในการสร้างเป้าหมายให้กับองค์กร มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้เกิด

การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลงานและการบริการที่ดีกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว อีกทั้งจากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะสำคัญเพื่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มียุทธศาสตร์สูงควรมี 7 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งสร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ 2) มุ่งการนำองค์การ 3) มุ่งสร้างยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งพัฒนากระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 5) มุ่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม 6) มุ่งตอบสนองความต้องการของวุฒิสภาเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ และ 7) มุ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งโดยภาพรวมของการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีสมรรถนะสูงได้สอดคล้องกับแนวคิดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)

5.2 จัดทำข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ มีผลการประชุมเชิงนโยบายเพื่อยืนยันยุทธศาสตร์ มีการเสนอข้อสรุปการกำหนด 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยที่ประชุมมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ายุทธศาสตร์มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ เนื่องจากการศึกษายุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มาจากการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจากภาพรวมและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเที่ยงตรง และได้รับการยอมรับว่าสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปในการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางการดำเนินงานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้



ด้วยบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นองค์กรสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติให้กับวุฒิสภาที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐฝ่ายบริหาร การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและทิศทางที่ต้องการจริง ๆ โดยยึดสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามต้องการ ทั้งนี้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่และอำนาจวุฒิสภา ตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ 2560 และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และสอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 และยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับแผนปฏิรูปราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563-2565 โดยผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสอดคล้องกับข้อเสนอยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภา จากผลการวิจัยพบว่า การนำองค์กรเพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาและยกระดับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากวุฒิสภาในการสนับสนุนหน้าที่และอำนาจตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยอมรับไว้วางใจกัน มีการถ่ายทอดสื่อสารแผนเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของกระบวนการเป้าหมาย

และผลลัพธ์ โดยส่งเสริมให้มีการทำงานข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาคอขวดของการแบ่งงานกันทำตามโครงสร้างองค์การสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton [11] กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ โดยผู้นำองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านการถ่ายทอดอย่างทั่วถึงจนทุกแผนงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ได้และมีความต่อเนื่อง พร้อมสร้างสิ่งท้าทายและต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennis [12] กล่าวว่า ผู้นำในอนาคตจะต้องเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยการมีความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัวกระตือรือร้นเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีม กล้าเสี่ยง มองเห็นความก้าวหน้าระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้นยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบงานด้านนิติบัญญัติและการพัฒนากลไกในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องพัฒนาจากสมรรถนะหลัก และนำความต้องการของผู้รับบริการ หรือวุฒิสภามาสร้างเป็นนวัตกรรมเพื่อให้สมาชิกวุฒิสภาได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard [13] กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องรู้จักลูกค้าของตนเอง เข้าใจความต้องการของลูกค้าและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องมีความสามารถเพื่อปฏิบัติงานหลักทั้งในส่วนของการให้บริการที่มีจิตบริการที่ดี และการให้บริการด้านวิชาการด้วยความรอบรู้และสั่งสมความเชี่ยวชาญการทำงานในการสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา สร้างบุคลากรให้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร โดยมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนให้บุคลากรเก่ง ดี มีความสุข โดยสำนักงานจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาระงานของบุคลากร มีการปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับบุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติ มีการอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรตามสายงาน



อีกทั้งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความทำงานเป็นทีม สร้างโอกาสร่วมรับผิดชอบและแก้ไขปัญหา ทำงานและรู้สึกผูกพันและทุ่มเทกับงาน สร้างผลผลิตของงานใหม่มีนวัตกรรม ปรับวิธีคิดสู่การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lawler III [14] กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับพื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ ทุนมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพขององค์การ ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหาร ทีมงานและรางวัลแก่พนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การสมรรถนะสูงจะต้องมุ่งให้องค์กรมีการเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [15] และสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge [16] ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยมีหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้เปิดรับเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถของตนอย่างสร้างสรรค์ สิ่งสำคัญในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการส่งเสริมจากผู้บริหารขององค์การในการผู้สร้างพื้นที่และให้โอกาสในการสร้างความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi [17] ที่กล่าวว่าพัฒนาการเรียนรู้จะต้องมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผู้รู้และการพัฒนาองค์การนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน สร้างการเรียนรู้ องค์การแห่งความรู้เป็นองค์การที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Linder and Brooks [18] กล่าวว่า การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น คือ การที่องค์กรแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ องค์การมีการทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะบุคลากรเข้าใจถึงการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ

ที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในส่วนของกระบวนการและโครงสร้าง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยและสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนและเครือข่ายทุกภาคส่วนของประเทศ

จากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการกิจด้านสนับสนุนส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้สำเร็จจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์การ โดยสร้างภาคีเครือข่ายกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น รวมทั้งภาคประชาชน ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายจะต้องมีการวางแผนสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายชุมชน พื้นที่ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้การสนับสนุนการเรียนรู้และเป็นส่วนหนึ่งในการเผยแพร่ประชาธิปไตยอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder and Brooks [18] ระบุว่า องค์การสมรรถนะสูงจะต้องเป็นองค์กรเปิดและสร้างเครือข่ายพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและสร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติการเปิดกว้าง มีหน่วยงานเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์การสาธารณะอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการอย่างหลากหลายพึ่งพาซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับแนวคิดของ Prahalad [19] กล่าวว่า ความร่วมมือกันแบบเครือข่ายของทุกภาคส่วน โดยมีองค์การภาครัฐเป็นผู้เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการแข่งขัน ระบบราชการ 4.0 เน้นทำงานเป็นแนวราบและสร้างเครือข่ายกับองค์กรที่เกี่ยวข้องและองค์การมีความกะทัดรัด

5.3 การรับรองยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยการประชุมเชิงนโยบายจากการประชุมเชิงนโยบายเพื่อรับรองกลยุทธ์และหาข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ที่ประชุมประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมประชุมมีมติเห็นด้วยกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการ



วุฒิสภาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ ว่ามีความเป็นไปได้เหมาะสม ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและครอบคลุมทุกประเด็น ในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ควรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงสู่แผนการปฏิบัติในหน่วยงาน มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสร้างผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของสมิตร [20] กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่กลยุทธ์จะต้องระบุแนวทางการดำเนินการหรือมาตรการในการดำเนินการไว้ด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นบุคลากรทุกคนต้องทำความเข้าใจและร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุผล

ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการประเมินผลยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการแนวทางการดำเนินการและแผนงาน โครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) ควรมีการจัดทำคู่มือการอธิบายความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการ เพื่อแนะนำวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานที่เหมาะสมเข้าใจง่าย และจูงใจให้ปฏิบัติหรือจัดทำรูปแบบที่กะทัดรัด ง่ายต่อการอ่าน และนำไปใช้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 3) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดและหรือหลักเกณฑ์หรือระดับของการประเมินผลสำหรับประเมินหรือวัดระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อันจะเป็นการขยายผลของการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงให้เกิดผลและการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

- 4) ควรมีศึกษาวิจัยรูปแบบและกำหนดยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของหน่วยราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทิศทางเดียวกัน

เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). ประเทศไทยในบริบทไทยแลนด์ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- [2] สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). [ออนไลน์]. แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2563]. จาก https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf
- [3] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). [ออนไลน์]. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2563]. จาก <https://www.opdc.go.th/file/reader/bjN4fHwzNjQ3fHxmaWxIX3VwbG9hZA>
- [4] De Waal, A. A. . (2010). Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 79-95.
- [5] Collins, J. C. (2001). *Good to Great*. London: Random House.
- [6] De Waal, A. A. . (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. London: Global Professional Publishing.
- [7] อภิวัฒน์ สุดสาว. (2560). วุฒิสภาตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 *วารสารจุลนิติ*. 14(4), 115-128.

- [8] มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2553). การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [9] Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York: Free Press.
- [10] Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. New York: McGraw-Hill Book Company.
- [11] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- [12] Bennis, Warren G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century, Journal of Organizational Change Management. 2(1), 6-10.
- [13] Blanchard, K. (2007). Leading at A High – Level. New Jersey: Prentice-Hall.
- [14] Lawler III, E. E. (2005). Make human capital a source of competitive advantage. Organisational Dynamics. 38(1), 1-7.
- [15] Miller, L. M. (2001). [Online]. The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values Prepared for the European. BAHAI' i Business Forum. [Retrieved 7 May 2020]. from https://bahai-library.com/miller_high_performance_organization.
- [16] Senge, P. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organizational. London: Century Business.
- [17] Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation: Oxford University Press, Inc.
- [18] Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the Public Sector. Outlook Journal. 6(3), 74-83.
- [19] Prahalad, C. K. et al., (1989). Collaborate with your competitors and win. Harvard Business Review. 67(1), 133-139.
- [20] สุมิตร สุวรรณ. (2554). การกำหนดยุทธศาสตร์. นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป.