

การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี
งบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง*

**Participation in the Strategic Planning in Fiscal Year 2023
of the Personnel of the Bureau of Policy and Strategy, Office of
the Permanent Secretary**

จันจิรา เรียงแสน¹ & วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล²

Chanchira Riangsean & Weena Phungviwatnikul

Corresponding author: 6414832063@rumail.ru.ac.th

Received: 24/07/66 Revised:01/08/66 Accepted: 01/08/66

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง รวมทั้งศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรฯ ซึ่งการศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การศึกษามีส่วนร่วมในการ

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากร

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรฯ โดยวิธีการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรฯ สอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff ซึ่งได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยพบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ เช่น 1) บุคลากรฯ มีโอกาสและบทบาทอย่างจำกัดในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2) ระยะเวลาของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีอยู่อย่างจำกัด และมุ่งเน้นไปที่การทำงานแบบแยกส่วน 3) การสื่อสาร และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ครอบคลุมและขาดความชัดเจน

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วม; แผนยุทธศาสตร์; สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

Abstract

This research was a qualitative research. The objective is to study the participation in the preparation of strategic plans. Fiscal year 2023 of the Policy and Strategy Office, the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Finance. Moreover, it aimed to study problems and obstacles as well as solutions to problems and suggestions for participation in the preparation of strategic plans by employing document research and interviews 8 key informants. The findings was that the participation in preparation of strategic plans of the personnel is in line with the concept of participation of Cohen and Uphoff, which divides

participation into 4 levels as follows: 1) Participation in decision-making 2) Participation in operations 3) Participation participate in receiving benefits; and 4) participate in evaluations. Major problems and obstacles were encountered are as follow; 1) Personnel had limited opportunities and roles. 2) The duration of participation in the strategic planning is limited. 3) Communication and transfer of strategic plans are not comprehensive and lacking clarity.

Keywords: participation; strategic planning; Office of the Permanent Secretary

บทนำ

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานของภาครัฐในปัจจุบัน เนื่องจากบริบทของการบริหารราชการมีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ทั้งจากบริบทในระดับนานาชาติและในระดับประเทศ ซึ่งสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกรอบความคิดทางการเมืองจากการให้ความสำคัญกับประชาธิปไตยแบบตัวแทน ไปสู่ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ที่กำหนดกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในทางการเมืองและการบริหาร ซึ่งเห็นได้ชัดเจนดังปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และต่อเนื่องถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่ให้สิทธิเสรีภาพของชนชาวไทย และกำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้อย่างชัดเจน ในหมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ หมวด 6 รัฐสภา หมวด 14 การปกครองส่วนท้องถิ่น และหมวด 15 การแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ ซึ่งในการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนดังเห็นได้จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา

3/1 ซึ่งบัญญัติในวรรค 3 ว่า “...ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” รวมทั้งมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการที่เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ในหมวดที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (3) ได้กำหนดให้ในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการนั้น ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการนั้นจะต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น และ (4) ให้ถือเป็นหน้าที่ของข้าราชการ ที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560, หน้า 2-3)

รวมทั้ง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่กล่าวในข้างต้น เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกในการบริการ และได้รับการ

ตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการโดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของระบบการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562, หน้า 2 - 4) ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐและภาคเอกชนได้นำหลักการบริหารงานอย่างมีคุณภาพเข้ามาบริหารหน่วยงาน องค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและมีการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

โดยในการนำหลักการบริหารงานต่างๆ มาใช้ในหน่วยงาน หรือองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกคนในหน่วยงานจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ซึ่งตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการดำเนินการตามแผนการถ่ายถอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง เทียบเท่าส่วนราชการระดับกรม ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักบริหารกลาง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักตรวจสอบและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มกฎหมาย กลุ่มตรวจสอบภายในกระทรวง ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มสารนิเทศการคลัง

จึงได้ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน ประจำปีงบประมาณ เพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับกรมไปยังระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน จนถึงระดับบุคคลได้อย่างถูกต้องตามหลักการ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการรายปี ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ จึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับหน่วยงานที่จะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ แผนปฏิบัติราชการรายปี คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการในระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม จำนวน 1 คน 2) ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง จำนวน 1 คน 3) ผู้อำนวยการส่วนสร้างสรรค์นวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จำนวน 1 คน 4) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน

5) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ จำนวน 3 คน และ 6) เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญงาน จำนวน 1 คน

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ศึกษารวบรวม มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ผลการวิจัยเอกสาร

ในปัจจุบันภาครัฐและภาคเอกชนได้นำหลักการบริหารงานอย่างมีคุณภาพเข้ามาบริหารหน่วยงาน องค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและมีการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยหลักการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกคนในหน่วยงานจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการดำเนินการตามแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ส.ป.ก.) ซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง เทียบเท่าส่วนราชการระดับกรม ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักบริหารกลาง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักตรวจสอบและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มกฎหมาย กลุ่มตรวจสอบภายในกระทรวง ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มสารนิเทศการคลัง จึงได้ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน ประจำปีงบประมาณ เพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับกรมไปยังระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน จนถึงระดับบุคคล ใต้อย่างถูกต้องตามหลักการ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรายปี

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.กค. มีกรอบอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น จำนวน 25 คน (กระทรวงการคลัง, สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2562) ประกอบด้วยส่วนราชการภายในของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ จำนวน 3 ส่วน และ 1 ฝ่าย ได้แก่ ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ส่วนสร้างสรรค์นวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันออกไป เช่น จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการของ สป.กค. เป็นต้น

โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) การวิเคราะห์สภาวะและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ 3) การจัดทำยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ รวมทั้งการประเมินและการคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์มากที่สุด 4) การนำยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ผ่านทางระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ สป.กค. (OPS Plan) ให้บุคลากรทุกส่วนภายในสังกัดสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ทราบและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2566 และ 5) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นรายไตรมาส

ตามแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน เดช อุณหะจิริงรักษ์, 2566, หน้า 113 - 116) ได้อธิบายขั้นตอนของการมีส่วนร่วม 4 ระดับ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม โดยมีการอภิปรายถึงปัญหาและความต้องการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดทางเลือกกว่าควรมีทางเลือกใดบ้าง และตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดไปปฏิบัติ การตัดสินใจในขั้นตอนนี้ รวมถึงการตัดสินใจระหว่างร่วมปฏิบัติงานด้วย

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การบริหารงาน และการประสานงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งวัสดุอุปกรณ์ ด้านการเงิน และด้านแรงงาน

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ประกอบด้วย

3.1 ผลประโยชน์เชิงวัตถุ เช่น มีทรัพย์สินและรายได้เพิ่มขึ้น มีสาธารณูปโภคที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอ หรือมีคุณภาพดี และมีความมั่นคงมากขึ้น เป็นต้น

3.2 ผลประโยชน์ด้านสังคม เช่น การได้รับการศึกษาหรือรู้หนังสือมากขึ้น รวมถึงการได้รับบริการทางสังคมอื่นๆ เพิ่มขึ้นและมีคุณภาพสูงขึ้น เป็นต้น

3.3 ผลประโยชน์ส่วนบุคคล เช่น การมีพลังอำนาจในการต่อรองมากขึ้น มีความภาคภูมิใจในประสิทธิภาพและความสามารถในตนเอง เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ ดังนี้

4.1 การมีส่วนร่วมเป็นทางการ เช่น การเข้าร่วมประชุมที่มีการกำหนดวาระการประเมินอย่างชัดเจน หรือการได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่กรรมการหรือคณะทำงานเกี่ยวกับการประเมินผล เป็นต้น

4.2 การมีส่วนร่วมไม่เป็นทางการ อาจเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยไม่ได้กำหนดประเด็นไว้ล่วงหน้า

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.กค. มีขั้นตอนในการมีส่วนร่วม 4 ระดับ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เริ่มจากการประชุมหารือถึงปัญหาและความต้องการ เพื่อกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 และถ่ายทอดให้บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ทราบและใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2566 สำหรับในขั้นตอนถัดไป บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดทำแผนงาน/โครงการตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อจัดทำตัวชี้วัดในการประเมินผลของงานที่มีผลต่อเป้าหมายของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยเริ่มจากการที่เจ้าหน้าที่ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการประสานงานร่วมกับบุคลากรทุกส่วนภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ให้จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 และบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทั้งตัวชี้วัดในงานหลักที่รับผิดชอบ และตัวชี้วัดร่วมกันในระดับสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงานและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ โดยบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ดังนี้ 1) ทำให้การดำเนินงานมีผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีการวางแผนในการดำเนินงานและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงาน 2) ทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน กระตุ้นและผลักดันให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน และตัวบุคคล ทำให้บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น 3) ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน มีมาตรฐาน และ 4) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้ได้ทราบข้อมูลใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ โดยมีบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการของ สป.กค. มีอำนาจและหน้าที่หลัก คือ กำกับและติดตามการจัดทำแผนงาน/โครงการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานของหน่วยงานในสังกัด สป.กค. ให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะมีการประชุมคณะทำงานฯ เพื่อร่วมกันพิจารณาแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในสังกัด สป.กค. 2) การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ โดยเจ้าหน้าที่สายยุทธศาสตร์ระดับกรม ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีการประสานและร่วมพูดคุยกับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส เข้าสู่ระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ สป.กค. (OPS Plan) ต่อไป

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีดังนี้

2.1 บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์บางส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดการรับรู้ที่ไม่เท่ากัน และไม่เข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรืองานในภาพรวมของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ อาทิ ทำงานผิดพลาดไม่ตรงตามเป้าหมาย รวมทั้งไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากทำงานของส่วนอื่นๆ ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

2.2 การสื่อสาร และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ยังขาดความชัดเจน ทำให้บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ไม่เข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ มีบุคลากรบางส่วนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.3 บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์บางส่วนขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ผลสำเร็จของการดำเนินงานไม่ตรงกับเป้าหมายของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และ สป.กค.

2.4 ขาดการประชุมอย่างเป็นทางการภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อรับทราบนโยบาย ปัญหา ความต้องการ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งในปัจจุบันจะเป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการในระดับส่วนภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์เท่านั้น

2.5 มีระยะเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำกัด จึงได้ลดขั้นตอนการทำงานบางส่วน อาทิ การประชุมภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ทำให้

บุคลากรของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.6 การวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่เป็นภารกิจหลักหรืองานประจำ จึงไม่ทำให้เกิดการพัฒนา และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

2.7 วัฒนธรรมการทำงานของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในส่วนใหญ่เป็นการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ทำให้การทำงานในรูปแบบของการมีส่วนร่วมจึงมีน้อย

3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

จากการศึกษา พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีดังนี้

3.1 สร้างการมีส่วนร่วมโดยจัดการประชุมภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกเดือน ในรูปแบบออนไลน์หรือออฟไลน์ และจัดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ วางแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป รวมทั้ง รายงานปัญหา และพิจารณากำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา

3.2 สร้างบทบาทให้แก่ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยเน้นในเรื่องการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมระดับบุคคล

3.3 ออกแบบกระบวนการทำงานให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น ทั้งในระดับสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และระดับ สป.กค. โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้ง

ภายในและภายนอกสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรมีความรู้ในเรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มากขึ้น นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้มีการทำงานข้ามส่วนหรือทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างส่วนภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อทลายการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ซึ่งจะสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ในระดับ สป.กค. ได้

3.4 ควรกำหนดให้การประเมินผลตัวชี้วัด สะท้อนการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงและมีผลต่อการประเมินเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3.5 ควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผ่านการจัดการประชุม สัมมนา อบรม กลุ่มี้อ และการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ได้มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัยตามกรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย ได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง สอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน เดชอุณหะจิริงรักษ์, 2566, หน้า 113 - 116) แบ่งการมีส่วนร่วม 4 ระดับ ดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้อำนวยการส่วนและเจ้าหน้าที่ส่วน

ยุทธศาสตร์ระดับกรม ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เริ่มจากการประชุมหารือถึงปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 รวมถึงถ่ายทอดให้บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ทราบและใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2566 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยอดอาวุธ โปธิศรีชาม (2560) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา อำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา อำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผน พบว่า ในลำดับแรกของการจัดทำแผน คือ การประชุมเพื่อวางแผนจัดทำแผนพัฒนา การวิเคราะห์ข้อมูลในการวางแผนการพัฒนา การวางแผนระดมความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนา การกำหนดปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนา รวมถึงการวางแผนกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พจณีย์ จันท์ (2561) ได้ศึกษา การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการศึกษาสรุปว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ในส่วนของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน และด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของการบริหารยุทธศาสตร์ (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2564, หน้า 126) ที่ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งจะเป็นการบ่งชี้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ทั้งนี้ การกำหนด

ทิศทางขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรให้กลายเป็นประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า "... ในเบื้องต้นของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ เริ่มจากการประชุมหารือถึงปัญหาและความต้องการเพื่อให้ได้กรอบกว้างๆ เป็นกรอบแนวนโยบายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ..." (ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มิถุนายน 2566) สำหรับในขั้นตอนถัดไป บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดทำแผนงาน/โครงการตามภารกิจหลัก/งานที่มอบหมายพิเศษที่มีความสำคัญ หรือเป็นงานสำคัญที่เป็นผลผลิตหลักของแต่ละส่วนงานในหน่วยงาน โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของงานดังกล่าว เพื่อจัดทำตัวชี้วัดในการประเมินผลของงานที่มีผลต่อเป้าหมายของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน เดช อุณหะจรรย์รักษ์, 2566, หน้า 113) ที่อธิบายว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม โดยมีการอภิปรายถึงปัญหาและความต้องการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดทางเลือกว่าควรมีทางเลือกใดบ้าง และตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดไปปฏิบัติ การตัดสินใจในขั้นตอนนี้ รวมถึงการตัดสินใจระหว่างร่วมปฏิบัติงานด้วย และสอดคล้องกับตัวแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนของสมาคมการมีส่วนร่วมสากล (International Association for Public Participation - IAP2) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560, หน้า 14) ที่อธิบายว่าการเข้ามามีบทบาท (To Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน โครงการ และวิธีการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างจริงจัง

1.2 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยเริ่มจากการที่เจ้าหน้าที่ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำ

หน้าที่หลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการประสานงานร่วมกับบุคลากรทุกส่วนภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ให้จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ซึ่งบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทั้งตัวชี้วัดในงานที่รับผิดชอบหลัก และตัวชี้วัดร่วมกันในระดับสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงานและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 กล่าวว่า "... บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์และทำให้เกิดประสิทธิภาพ ..." (เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2566) เช่น ร้อยละของข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว ที่เข้าร่วมการฝึกอบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อปีงบประมาณ ซึ่งบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์จะวิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด เสนอต่อผู้อำนวยการส่วนและผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ตามลำดับ เพื่อให้พิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ที่จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน เดช อุณหะจิรังรักษ์, 2566, หน้า 114) ที่อธิบายว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การบริหารงาน และการประสานงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในทรัพยากรต่างๆ ทั้งวัสดุอุปกรณ์ ด้านการเงิน และด้านแรงงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยอดอาวูธ โพธิ์ศรีขาม (2560) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา อำเภอเขียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา อำเภอเขียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา

มีการทำความเข้าใจในการนำแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ มีการนำข้อมูลจากแผนพัฒนามาจัดทำข้อบังคับงบประมาณรายจ่าย มีการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายตามแผนพัฒนา การใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการตามแผนพัฒนา และมีการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนพัฒนาและโครงการ

1.3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ โดยบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ดังนี้ 1. ทำให้การดำเนินงานมีผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีการวางแผนในการดำเนินงานและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงาน สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 กล่าวว่า "... การที่บุคลากรได้เป็นผู้ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มีการสร้างผลงาน ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ลุล่วง เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ..." (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มิถุนายน 2566) 2. ทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน กระตุ้นและผลักดันให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน และตัวบุคคล ทำให้บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น 3. ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน มีมาตรฐาน และ 4. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้ได้ทราบข้อมูลใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน เดช อุณหะจิริรักษ์, 2566, หน้า 115) ที่อธิบายว่า การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ประกอบด้วย 1) ผลประโยชน์เชิงวัตถุ เช่น มีทรัพย์สินและรายได้เพิ่มขึ้น มีสาธารณูปโภคที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอ หรือมีคุณภาพดี และมีความมั่นคงมากขึ้น เป็นต้น 2) ผลประโยชน์ด้านสังคม เช่น การได้รับการศึกษาหรือรู้หนังสือมากขึ้น รวมถึงการได้รับบริการทางสังคมอื่นๆ เพิ่มมากขึ้นและมีคุณภาพสูงขึ้น เป็นต้น 3) ผลประโยชน์ส่วนบุคคล เช่น

การมีพลังอำนาจในการต่อรองมากขึ้น มีความภาคภูมิใจในประสิทธิภาพและความสามารถในตนเอง เป็นต้น

1.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ ดังนี้ 1. การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ โดยมีบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการของ สป.กค. ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นประธานคณะทำงาน ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นคณะทำงานและเลขานุการร่วม และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการหรือปฏิบัติการ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ มีอำนาจและหน้าที่หลัก คือ กำกับและติดตามการจัดทำแผนงาน/โครงการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานของหน่วยงานในสังกัด สป.กค. ให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะมีการประชุมคณะทำงานฯ เพื่อร่วมกันพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในสังกัด สป.กค. สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิพงศ์ บำรุงสุข (2565) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลบางสมัคร อำเภอบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาสรุปว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างเป็นทางการ พบว่า ประชาชนจะได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ทำหน้าที่ประเมินและติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ตรวจสอบการทำโครงการที่อยู่ภายในแผนว่า ได้ดำเนินโครงการไปมากน้อยเพียงใดและรายงานให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบ และรายงานต่อสภาเทศบาลตำบลบางสมัครต่อไป 2. การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ โดยเจ้าหน้าที่ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่มีหน้าที่หลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และติดตามผลการดำเนินงานตามแผน

ยุทธศาสตร์ ได้มีการประสานและร่วมพูดคุยกับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ประกอบด้วย รายงานผลการดำเนินงานตามขั้น ตอน หรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ รวมทั้งรายงานการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจจะได้รับจากปัจจัยต่างๆ และปัญหาที่พบ ต่อผู้อำนวยการส่วนและผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ให้ทราบผลการดำเนินงานและหารือในเรื่องผลกระทบและปัญหาที่พบ ก่อนรายงานเข้าสู่ระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ สป.กค. (OPS Plan) ต่อไป สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “... การดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนด ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในสำนัก โดยการพูดคุยระหว่างส่วนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์...” (ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 มิถุนายน 2566) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยอดอาวุธ โปธิ์ศรีขาม (2560) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา อำเภอยะรัง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา อำเภอยะรัง จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา กำหนดให้ประชาคมเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผล มีการกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล มีการกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล และมีการติดตามการจัดทำโครงการตามแผนพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัยของมนธินา สร้อยศรี (2564) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ของบุคลากรโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการศึกษาสรุปว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร ด้านการติดตาม ประเมินและปรับปรุง พบว่า มีการประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

รวมทั้ง สอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน เดช อุณหะจิริงรักษ์, 2566, หน้า 116) ที่อธิบายว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมเป็นทางการ เช่น การเข้าร่วมประชุมที่มีการกำหนดวาระการประเมินอย่างชัดเจน หรือการได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่กรรมการหรือคณะทำงานเกี่ยวกับการประเมินผล เป็นต้น 2) การมีส่วนร่วมไม่เป็นทางการ อาจเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยไม่ได้กำหนดประเด็นไว้ล่วงหน้า

2. ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีดังนี้

2.1 บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์บางส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดการรับรู้ที่ไม่เท่ากัน และไม่เข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรืองานในภาพรวมของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ อาทิ ทำงานผิดพลาดไม่ตรงตามเป้าหมาย รวมทั้งไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากทำงานของส่วนอื่นๆ ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะมาศ สินธุพาณี (2562) ได้ศึกษา *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าไร่ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช* ผลการศึกษาสรุปว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ประชาชนยังมีส่วนร่วมไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้การดำเนินการ

ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นเกิดจากความต้องการของคนส่วนน้อย การแก้ไขปัญหาก็เป็นการแก้ไขปัญหาของคนส่วนน้อยเท่านั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐกร ชนะวงศ์ (2563) ได้ศึกษา *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีกรุงเทพมหานคร* ผลการศึกษาสรุปว่า กระบวนการจัดทำแผน ขาดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนโดยตรง และหน่วยงานที่สามารถสะท้อนปัญหาเชิงพื้นที่อย่างสำนักงานเขต ก็ไม่มีบทบาทมากเท่าที่ควรในการผลักดันปัญหาและความต้องการของประชาชนไปสู่การจัดทำแผน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560, หน้า 91) ที่ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ไม่ครบทั้งกระบวนการ อีกทั้งเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์มีลักษณะขึ้นตรงและรวมศูนย์ จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องยังมีบทบาทและอิทธิพลอย่างจำกัดในการตัดสินใจกำหนดแผนยุทธศาสตร์

2.2 การสื่อสาร และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ยังขาดความชัดเจน ทำให้บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ไม่เข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ มีบุคลากรบางส่วนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “... การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติ ทั้งในส่วนเดียวกันและระหว่างส่วนยังไม่ทั่วถึงทุกคน เกิดการรับรู้ที่ไม่เท่ากัน ...” (ผู้อำนวยการส่วนสร้างสรรค์นวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มิถุนายน 2566) และสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 กล่าวว่า “... การสื่อสาร การกระจายข่าวสาร และให้ข้อมูลในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระหว่างคนในส่วน โดยเฉพาะการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง บางครั้งเกิดปัญหาจากการที่ผู้อำนวยการส่วนได้รับข้อมูลข่าวสารมาแล้วแต่ไม่สื่อสารต่อ หรือสื่อสารข้อมูลไม่ครบถ้วนไปยังคนในส่วน ทำให้คนในส่วนไม่ทราบข้อมูลหรือทราบแต่ไม่ครบถ้วน ส่งผลให้การทำงานเกิดความผิดพลาดได้ จึง

ควรตระหนักในการสื่อสารข้อมูลสู่ระดับล่างให้ดี...” (เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2566)

2.3 บุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์บางส่วนขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ผลสำเร็จของการดำเนินงานไม่ตรงกับเป้าหมายของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และ สป.กค. ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรียาภรณ์ พรหมชื่น (2564) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลธารละหลอด อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาสรุปว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพราะประชาชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการทำงานของแผนพัฒนาท้องถิ่น

2.4 ขาดการประชุมอย่างเป็นทางการภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อรับทราบนโยบาย ปัญหา ความต้องการ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งในปัจจุบันจะเป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการในระดับส่วนภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์เท่านั้น สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “... ปัญหาและอุปสรรคที่มีหลังจากสถานการณ์ COVID-19 คือ การประชุมภายในระดับสำนักแบบ Onsite เพื่อรับทราบนโยบายในภาพรวมของสำนักขาดหายไป โดยจะเป็นการพูดคุยกันแค่ในระดับส่วนงานภายในสำนักเท่านั้น ทำให้บุคลากรระหว่างส่วนไม่ทราบงานในภาพรวมของสำนัก ...” (ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มิถุนายน 2566)

2.5 มีระยะเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำกัด จึงได้ลดขั้นตอนการทำงานบางส่วน อาทิ การประชุมภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560, หน้า 90) ที่ว่าระยะเวลาของการมีส่วนร่วมมีอยู่อย่างจำกัด

และมุ่งเน้นไปที่การสะท้อนประเด็นปัญหาที่แยกส่วน จากขั้นตอนการวางแผน ยุทธศาสตร์ของราชการส่วนกลาง ซึ่งเป็นเพียงการสะท้อนประเด็นปัญหาเพียงอย่างเดียว จึงไม่ได้เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วนและครอบคลุม

2.6 การวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่เป็นภารกิจหลักหรืองานประจำ จึงไม่ทำให้เกิดการพัฒนา และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “... การวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบเป็นงานประจำ ทำให้ไม่เกิดการพัฒนา และไม่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน ...” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มิถุนายน 2566)

2.7 วัฒนธรรมการทำงานของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในส่วนใหญ่เป็นการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ทำให้การทำงานในรูปแบบของการมีส่วนร่วมจึงมีน้อย สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า “... วัฒนธรรมองค์กรของ สป.กค. ไม่ได้มีการออกแบบหรือสนับสนุนให้มีการทำงานแบบข้ามส่วนงานมากนัก โดยมีวัฒนธรรมการทำงานแบบ Silo เป็นส่วนใหญ่ ...” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566)

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

จากการศึกษาพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีดังนี้

3.1 สร้างการมีส่วนร่วมโดยจัดการประชุมภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกเดือน ในรูปแบบออนไลน์หรือออฟไลน์ และจัดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560, หน้า 87) ที่ว่าควรกำหนดกลไกการนำความคิดเห็นที่ได้จากการปรึกษาหารือเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมกระบวนการปรึกษาหารือ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ วางแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป รวมทั้ง รายงานปัญหา และพิจารณากำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับตัวแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนของสมาคมการมีส่วนร่วมสากล (International Association for Public Participation - IAP2) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560, หน้า 14) ที่อธิบายว่าการปรึกษาหารือเป็นการเปิดให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริง รวมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน/การดำเนินการของหน่วยงานของรัฐอย่างเป็นระบบและอิสระ โดยหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นทั้งไม่เป็นการและเป็นทางการ แล้วจึงนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และประเด็นปัญหา เพื่อประกอบเป็นแนวทางพัฒนา วิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือการปรับปรุงนโยบาย และประกอบการตัดสินใจ

3.2 สร้างบทบาทให้แก่ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยเน้นในเรื่องการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมระดับบุคคล สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า “... ควรเพิ่มบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำและผลักดันแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม สนับสนุนให้บุคลากรของสำนักเห็นความสำคัญ

กระตุ้นให้มีส่วนร่วม ให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของ และอยากผลักดันให้งานสำนักและงานในความรับผิดชอบสำเร็จ ทำให้สำนักมีผลงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ..." (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 มิถุนายน 2566)

3.3 ออกแบบกระบวนการทำงานให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น ทั้งในระดับสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ และระดับ สป.กค. โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้บุคลากรมีความรู้ในเรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มากขึ้น นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้มีการทำงานข้ามส่วนหรือทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างส่วนภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อหลายการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ซึ่งจะสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ในระดับ สป.กค. ได้ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 กล่าวว่า "... เปิดโอกาสให้คนในส่วนงานอื่น ๆ ที่อาจจะไม่ได้เป็นคนที่ได้รับผิดชอบในการจัดทำแผนโดยตรง เข้ามามีส่วนร่วม เพราะอย่างน้อยก็จะทำให้คนเหล่านั้นได้มีความเข้าใจและได้มีความรู้ในเรื่องของการจัดทำแผนมากขึ้น นอกจากนี้ จะต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันในรูปแบบของการให้คุณค่าโดยมีการปรับแก้ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ อาจจะต้องมีการส่งเสริมกระบวนการการทำงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงการไปอบรมหรือมีแค่ Motto หรือคำขวัญขององค์การ แต่ควรจะเป็นการออกแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้มีการทำงานร่วมกันจริง ๆ ในระดับสำนักและระดับ สป.กค. ..." (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566)

3.4 ควรกำหนดให้การประเมินผลตัวชี้วัด สะท้อนการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และมีผลต่อการประเมินเงินเดือน เพื่อทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า "... หากสามารถกำหนดตัวชี้วัดให้สะท้อนการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้ โดยส่งผลต่อการเลื่อนขั้นหรือประเมินตำแหน่งให้เงินเดือน ก็จะทำให้

บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และตั้งใจที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ...” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มิถุนายน 2566)

3.5 ควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผ่านการจัดการประชุม สัมมนา อบรม คู่มือ และการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ได้มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสรารุช สืบเพ็ชร์ (2562) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลทะเลทรัพย์ อำเภอบึงสามพัน จังหวัดชุมพร ผลการศึกษาสรุปว่า มีแนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลทะเลทรัพย์ อำเภอบึงสามพัน จังหวัดชุมพร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยควรเผยแพร่ร่างแผนพัฒนาสามปีให้ประชาชนได้ศึกษาก่อนที่จะมีการลงพื้นที่

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ควรมีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผ่านการประชุม สัมมนา อบรม คู่มือ การประชาสัมพันธ์ และการสนทนาระหว่างบุคคล

2. ควรเปิดโอกาสให้มีการทำงานแบบข้ามส่วนหรือทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างส่วนภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อหลายการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ให้เกิดขึ้นในระดับสำนักและ สป.กค. ได้

3. ควรกำหนดให้การประเมินผลตัวชี้วัด สะท้อนการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และมีผลต่อการประเมินเงินเดือน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการคลัง, สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2562). *โครงสร้างและอำนาจหน้าที่*. ค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2566, จาก <https://palad.mof.go.th/th/files/2019-03-06-11-41-02>
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาสัมมนา นโยบายและการจัดการสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา ขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปรียาภรณ์ พรหมชื่น. (2564). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลธารละหลอด อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา*. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปิยะมาศ สินธุพาศี. (2562). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าไร่ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช*. *วารสารมงกุฎทักษิณ*, 1(1), 20 – 38.
- พจนีย์ จันท์. (2561). *การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. (รายงานวิจัย). ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- มนธิรา สร้อยศรี. (2564). การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของบุคลากร โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (รายงานวิจัย). ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยอดอาวุธ โพธิ์ศรีขาม. (2560). การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลา อำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 6(2), 140 – 151.
- รัฐกร ชนะวงศ์. (2563). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีกรุงเทพมหานคร. การศึกษาอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สรารุข สืบเพ็ชร์. (2562). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลทะเลทรัพย์ อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- อธิพงษ์ บำรุงสุข. (2565). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลบางสมัคร อำเภอบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. การศึกษาอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- คนที่ 1 ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มิถุนายน 2566
- คนที่ 2 ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 มิถุนายน 2566
- คนที่ 3 ผู้อำนวยการส่วนสร้างสรรค์นวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มิถุนายน 2566
- คนที่ 4 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 21 มิถุนายน 2566
- คนที่ 5 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 มิถุนายน 2566
- คนที่ 6 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มิถุนายน 2566
- คนที่ 7 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 มิถุนายน 2566
- คนที่ 8 เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน, 2566, บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 26 มิถุนายน 2566