

แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

ปวีศา สิทธิเวช*
รองศาสตราจารย์ พิพัฒน์ ไทยอารี**

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค้นหา ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัด แนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์จังหวัด และข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด หัวหน้ากลุ่มนโยบายและวิชาการ และบุคลากรด้านการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ประกอบกับ การศึกษาจากเอกสารแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดและ กระทรวง แล้วจึงนำข้อมูลมาประมวลตามหลักวิชาการ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดย

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์จังหวัด ได้แก่ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกระทรวงสู่การปฏิบัติในส่วนภูมิภาค ขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการกำหนดรูปแบบ (Pattern) ในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด มีเพียงแนวทางปฏิบัติ กว้าง ๆ เท่านั้น ตลอดจนบุคลากรด้านการจัดทำแผนของแต่ละจังหวัดมีความรู้ความเข้าใจใน หลักการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกันประกอบกับการไม่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง จึงอาจส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดมีความ แตกต่างกันในหลักการการจัดทำแผนและคุณภาพของแผน ไม่สามารถเปรียบเทียบ และ ประเมินผลแผนในภาพรวมของกระทรวงได้ นอกจากนี้ยังพบว่า อัตรากำลังข้าราชการและ บุคลากรของกลุ่มนโยบายและวิชาการไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ ขาดตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในส่วนภูมิภาค รวมถึงงบประมาณไม่เพียงพอต้องเจียดจ่ายจาก งบประมาณการจัดทำแผนพัฒนาสังคมจังหวัดดำเนินการ อีกทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ พร้อมใช้งานเพื่อการสนับสนุนข้อมูลในระดับพื้นที่เท่าที่ควร การติดตามประเมินผลแผน

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

** ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ยุทธศาสตร์ยังไม่สามารถวัดถึงผลสัมฤทธิ์ของคุณภาพชีวิตประชาชนได้ ส่วนใหญ่เป็นการวัดผลตัวชี้วัดโครงการเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม เป็นต้น และที่สำคัญคือการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในภารกิจงานของกระทรวงในส่วนภูมิภาคทั้งบุคลากรภายในองค์กรและจังหวัด ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

2. แนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ได้แก่ ส่วนกลางต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และสร้างความตระหนักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดรูปแบบ (Pattern) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดสู่การปฏิบัติเพื่อความชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และจัดสรรงบประมาณในการจัดทำแผนดังกล่าวโดยตรง พร้อมกับพัฒนาระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพื้นที่ได้ สะดวกในการนำไปใช้ เพื่อช่วยให้การนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ และสนง.พมจ. ต้องประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ขององค์กรให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งกลุ่มงานภายในหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานสังกัดกระทรวงในระดับจังหวัด ตลอดจนเครือข่ายด้านสังคมระดับจังหวัดและท้องถิ่น เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของ สนง.พมจ. ให้ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป็นพลังร่วมกันขับเคลื่อนงานด้านสังคม และสร้างการยอมรับบทบาทของกระทรวงในระดับจังหวัดเพิ่มขึ้น

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ได้แก่ ส่วนกลางต้องจัดอบรมให้ความรู้ ฟื้นฟูในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับองค์กรและระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง สนง.พมจ. (Best Practice) หรือจัดให้มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน (On the Job Training) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมุนเวียนงานภายในกลุ่มงาน เป็นต้น กำหนดเป็นค่านิยมองค์กรร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการวัดผลบุคลากรในระดับหัวหน้าในด้านการสอนงาน (Coaching) และเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นควรจัดสรรบุคลากรของส่วนราชการภูมิภาคให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลัง สนง.พมจ. ต้องเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการกลุ่มนโยบายและวิชาการให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดเช่นกัน และเพื่อสร้างการยอมรับในบทบาททางวิชาการส่วนกลางต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของ สนง.พมจ. เพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับภารกิจของกระทรวง และสามารถสร้างการยอมรับในระดับจังหวัดเพิ่มขึ้น (put the right man on the right job) และต้องกำหนดเส้นทางสายอาชีพในรายบุคคลให้ชัดเจน สอดคล้องกับระยะเวลาและการสั่งสม

ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรเพื่อพิจารณาการคัดสรรบุคลากรเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น

1. บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 16 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี หรือ “แผนยุทธศาสตร์” นั้นเอง และในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ “มุ่งสู่สังคมคุณภาพบนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน” มีภารกิจหลักคือการพัฒนาสังคม การสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต สถาบันครอบครัวและชุมชน มีสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทำหน้าที่ด้านยุทธศาสตร์และกำหนดทิศทางของกระทรวง ถ่ายทอดไปยังราชการส่วนภูมิภาค คือ สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดซึ่งตามมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของ สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดกำหนดให้สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ซึ่งเป็นแผน 4 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยแผนดังกล่าวต้องมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง และประการที่สองสามารถสะท้อนลักษณะพิเศษของปัญหาด้านสังคมของจังหวัด

ในการประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดในปีงบประมาณ 2556 มิติผลผลิตผลลัพธ์ ในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ซึ่งมีความสำคัญต่อการผลักดันแผนงานหรือโครงการด้านสังคมเข้าไปอยู่ในแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ปรากฏข้อเท็จจริงว่า สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดตามมาตรฐาน “คน” จึงมีความสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานทุกอย่าง การปฏิบัติต่าง ๆ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานได้ การพัฒนาบุคลากร จึงมีความจำเป็นในการบริหารราชการของกระทรวง “การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด” ครั้งนี้จึงมีความจำเป็นและเป็นจุดสำคัญในการขับเคลื่อนงาน

ด้านสังคมให้มีความชัดเจนและเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยมุ่งศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว การเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดทำแผน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ซึ่งคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง อันจะทำให้การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในภาพรวมของทั้งประเทศประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

2. การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

3. ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษามีเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด” คัดเลือกบุคลากรของ สนง.พมจ. ทั้งระดับผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มนโยบายและวิชาการ และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด จำนวน 2 จังหวัด ได้แก่

1.1 จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดที่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ตามมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

1.2 จังหวัดนนทบุรี เป็นจังหวัดคู่เทียบ คัดเลือกโดยการพิจารณาจากจังหวัดที่มีสภาพภูมิสังคมใกล้เคียงกัน เช่น ความเป็นเมืองและชนบท และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ตลอดจนประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ของผู้วิจัยเอง

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ.2555-2559 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ.2555-2558 และแผนปฏิบัติการการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดนนทบุรี พ.ศ.2558-2561

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อทราบถึงวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด และปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะทั้งด้านระบบการดำเนินงานและด้านบุคลากร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยตรงทั้งในระดับผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ประกอบกับเอกสารแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดเชียงใหม่ นนทบุรี และของกระทรวง มาวิเคราะห์และประมวลเพื่อสรุปผล ประกอบทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบรรยายผลที่ได้จากการศึกษา

4. ผลการศึกษาวิจัยและการอภิปรายผล สรุปได้ว่า

4.1 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด โดยเริ่มตั้งแต่ในระดับนโยบาย หรือ ส่วนกลาง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อตรงต่อการจัดทำแผน โดยเฉพาะความชัดเจนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกระทรวงสู่ส่วนภูมิภาคยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งกรอบแนวคิด ระยะเวลาของแผน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จเป้าหมายขององค์การโดยรวมได้นอกจากนี้ยังขาดการกำหนดรูปแบบ (Pattern) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด มีเพียงแนวทางปฏิบัติกว้าง ๆ เท่านั้น จึงส่งผลให้การจัดทำแผนดังกล่าวมีความหลากหลายไม่สามารถเปรียบเทียบ และประเมินผลแผนในภาพรวมของกระทรวงได้ จึงเห็นได้ว่าการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในระดับนโยบายมีความสำคัญยิ่ง อีกทั้งยังช่วยสร้างความตระหนักให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจูงใจของ เจษฎา เมฆประโคน ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่ปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงจะให้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับหลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) โดยสรุปแล้วองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายตลอดจนแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่ง

จะส่งผลให้งานนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง (จักรวัชร ศิริวรรณ, <https://www.gotoknow.org/posts/437659>)

4.2 แนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

นอกจากนโยบายที่ต้องมีความชัดเจนดังที่ได้กล่าวแล้ว ยังจำเป็นต้องมีแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดที่สำคัญด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ระบบการจัดทำแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในระดับองค์การ เนื่องจากปัจจุบันไม่มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำแผนดังกล่าวโดยตรง แต่เป็นการเจียดจ่ายจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดดำเนินการ ซึ่งมีจำนวนเงินงบประมาณไม่เพียงพอ นอกจากนี้การพัฒนาระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพื้นที่ได้สะดวกในการนำไปใช้ เพื่อช่วยให้การนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างการยอมรับบทบาทของกระทรวงในระดับจังหวัดเพิ่มขึ้น และต้องให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับภารกิจของกระทรวงและสะท้อนลักษณะพิเศษของปัญหาด้านสังคมของจังหวัด ตลอดจนหน่วยงานส่วนภูมิภาคจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดและความมั่นคงของมนุษย์ขององค์การให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งกลุ่มงานภายในหน่วยงานเดียวกัน หน่วยงานสังกัดกระทรวงในระดับจังหวัด และเครือข่ายด้านสังคมระดับจังหวัดท้องถิ่นให้รับรู้และเข้าใจภารกิจของ สนง.พมจ. ให้ชัดเจนครอบคลุมยิ่งขึ้น เพื่อเป็นพลังร่วมกันขับเคลื่อนงานด้านสังคมต่อไป

4.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

ความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดนั้น สิ่งสำคัญที่สุดนั่นก็คือ บุคลากรด้านการจัดทำแผน ๆ ส่วนกลางต้องมีการจัดอบรมให้ความรู้ ฟื้นฟูในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับองค์การและระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง กำหนดเป็นค่านิยมองค์การร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการวัดผลบุคลากรในระดับหัวหน้าในด้านการสอนงาน กำหนดระยะเวลาการหมุนเวียนงานให้ชัดเจนในทุกระดับ หากมีการโยกย้ายบุคลากรต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับระยะเวลาการหมุนเวียนงาน เพราะจะส่งผลกระทบต่อเนื่องในการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค และที่สำคัญต้องมีการจัดสรรบุคลากรของส่วนราชการภูมิภาคให้ เป็นไปตามกรอบอัตรากำลัง และ สนง.พมจ. ต้องเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการกลุ่มนโยบายและวิชาการให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดเช่นกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการยอมรับบทบาทในลักษณะหน่วยงานทางวิชาการยิ่งขึ้น กำหนดเส้นทางอาชีพในงานด้านวิชาการให้ชัดเจน และต้องให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้นและเป็นขวัญกำลังใจ

ในการปฏิบัติงาน และเพื่อรองรับภารกิจในระยะยาวควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของ สนง.พมจ. เพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับภารกิจของกระทรวง และสามารถสร้างการยอมรับในระดับจังหวัดเพิ่มขึ้น (put the right man on the right job) สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์โซ่แห่งคุณค่าที่ประสบผลสำเร็จ (บูรณะศักดิ์มาตหมาย, 2009, น. 37-39) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างคุณค่าในงานเพิ่มผลผลิตขององค์การมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของการดำเนินการสร้างคุณค่าในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ทรัพยากรบุคคล (Human Resource)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 16 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สนง.พมจ. ในฐานะเป็นหน่วยงานภูมิภาคของกระทรวง จึงมีหน้าที่ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ต้องมีการนำแผนยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ระดับกลุ่มจังหวัด และจังหวัดมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ซึ่งควรจัดทำแผนในลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานขององค์การ และจากการที่กระทรวงมีการปรับโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2558 ให้โอนอำนาจหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 1-12 จากเดิมสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นหน่วยงานในฐานะระดับภาค หรือ กลุ่มจังหวัด ต้องมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกระทรวงไปสู่ระดับต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว นอกจากจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงและสะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของปัญหาสังคมของจังหวัดแล้ว ยังสามารถสะท้อนไปยังระดับภาค หรือกลุ่มจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

2.1 ด้านนโยบายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ

ส่วนกลางต้องส่งเสริมให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดในระดับองค์การเป็นภารกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการ และสร้างความตระหนักให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นถึงความสำคัญทั้งในระดับกระทรวง ระดับภาค และ สนง.พมจ. แต่ละจังหวัด เพื่อให้องค์การมีทิศทางเป้าหมายการดำเนินงานในระยะยาวที่ชัดเจน

2.2 ด้านบุคลากร

2.2.1 ส่วนกลางต้องมีการจัดสรรบุคลากรของส่วนราชการภูมิภาคให้ เป็นไปตามกรอบอัตรากำลัง และ สนง.พมจ. ต้องเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการกลุ่มนโยบายและ วิชาการให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดเช่นกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการยอมรับ บทบาทในลักษณะหน่วยงานทางวิชาการยิ่งขึ้น

2.2.2 ส่วนกลางต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของ สนง.พมจ. เพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ภารกิจของกระทรวง และสามารถสร้างการยอมรับในระดับจังหวัดเพิ่มขึ้น

2.2.3 ส่วนกลางต้องกำหนดเส้นทางอาชีพในงานด้านวิชาการ ให้ชัดเจน และต้องให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้นและเป็นขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2.4 ส่วนราชการต้องกำหนดเป็นค่านิยมองค์การร่วมกัน และให้ ความสำคัญกับการวัดผลบุคลากรในระดับหัวหน้าในด้านการสอนงาน

2.2.5 ส่วนกลางควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ ฟื้นฟูในเรื่องการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับองค์การและระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

2.2.6 ส่วนกลางต้องกำหนดระยะเวลาการหมุนเวียนงานให้ชัดเจนในทุก ระดับ หากมีการโยกย้ายบุคลากร ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับระยะเวลา การหมุนเวียนงาน เพราะจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะจังหวัดที่มีที่ตั้งอยู่ติดกับส่วนกลาง

2.3 ด้านงบประมาณ

ส่วนกลางต้องจัดสรรงบประมาณในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในระดับ องค์การเนื่องจากในปัจจุบันไม่มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำแผนดังกล่าวโดยตรง แต่เป็น การเจียดจ่ายจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในการจัดทำแผนพัฒนาสังคมจังหวัดดำเนินการ ซึ่งมี จำนวนเงินงบประมาณไม่เพียงพอ

2.4 ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.4.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับองค์การและ แผนยุทธศาสตร์ด้านสังคมระดับจังหวัด ซึ่งมีความแตกต่างกันในกระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ จึงอาจส่งผลทั้งในเชิงหลักการ คุณภาพของแผน และความเป็นเอกภาพโดยรวม

2.4.2 กำหนดรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดและ ความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ฯ กำหนดแบบฟอร์ม (Pattern) กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของแผน รูปแบบการ จัดทำ ขั้นตอน และระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจน เป็นต้น

2.4.3 ส่วนกลางต้องให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ฯ อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับภารกิจของกระทรวงและสะท้อนลักษณะพิเศษของ
ปัญหาด้านสังคมของจังหวัด

2.5 ด้านข้อมูลสารสนเทศ

ส่วนกลางต้องพัฒนาระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้และสอดคล้องกับการ
ปฏิบัติงานของพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างการยอมรับบทบาทของกระทรวงในระดับจังหวัดเพิ่มขึ้น

2.6 ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์

สนง.พมจ. ควรประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและ
ความมั่นคงของมนุษย์ขององค์กรให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ยิ่งขึ้น ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน หน่วยงาน
สังกัดกระทรวงที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เครือข่ายด้านสังคมระดับจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของ สนง.พมจ. ไปในทิศทางเดียวกัน และเป็น
พลังร่วมกันขับเคลื่อนงานด้านสังคมต่อไปให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

3.1 หัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้างานในทุกระดับควรตระหนักและให้
ความสำคัญในการใช้ยุทธศาสตร์เป็นทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรโดยเฉพาะการติดตาม
ประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

3.2 ต้องจัดกลุ่มงานด้านยุทธศาสตร์ทั้งในภาพรวมทางสังคม เชิงประเด็น เชิง
กลุ่มเป้าหมาย (การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตาม
ประเมินผล) ไว้ด้วยกันที่กลุ่มนโยบายและวิชาการซึ่งจะเสริมพลังให้เกิดการบูรณาการงานด้าน
ยุทธศาสตร์ทั้งในเชิงเนื้อหา สถิติ ข้อมูลสถานการณ์ทางสังคม และงบประมาณ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ก็จะมี
ความเชี่ยวชาญในงานยุทธศาสตร์ยิ่งขึ้นซึ่งก็ตรงตามภารกิจของกลุ่มงานด้านนโยบายและวิชาการ
อย่างเช่นจังหวัดเชียงใหม่ การกระจายงานด้านยุทธศาสตร์ไปตามประเด็น/กลุ่มเป้าหมาย ในกลุ่มงาน
ที่เกี่ยวข้อง (กลุ่มการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ)ซึ่งมีหน้าที่ในการนำแผนงาน/โครงการไปสู่การ
ปฏิบัติ/งานด้านบริการมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาระบบเครือข่าย หรืองานสงเคราะห์ผู้เดือนร้อน
กรณีต่างๆ

3.3 ต้องมีการจัดสรรจำนวนข้าราชการตามกรอบอัตรากำลัง หรือใกล้เคียง
เนื่องจากเป็นกลุ่มงานนโยบายและวิชาการ ถือว่าเป็นงานยุ่งยาก สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนด
ตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ และอัตรากำลังข้าราชการที่มากกว่ากลุ่มอื่น จึงเห็นได้ว่างาน
ด้านวิชาการมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรตามภารกิจที่กำหนดกำหนด ดังนั้น หากได้
มีการยกระดับบทบาทงานด้านวิชาการโดยเฉพาะงานเชิงคุณภาพได้มากยิ่งขึ้น ก็จะสร้างการ
ยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้นเช่นกัน และนั่นก็หมายถึง
การได้รับความไว้วางใจแต่งตั้งให้เป็นผู้กำกับงานด้านสังคมในระดับจังหวัด ซึ่งก็สอดคล้องกับ
ความคิดเห็น ทั้งจากผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่

ทั้งนี้ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เปรียบเทียบเพียง 2 จังหวัด เนื่องจากข้อกีดด้านเวลา หากได้มีการนำแนวทางการวิจัยครั้งนี้ไปขยายผลในพื้นที่จังหวัดอื่นเพิ่มขึ้นและจะได้รายละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2556). *มาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักมาตรการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.