

การศึกษาความสอดคล้องในการกำหนดนโยบายสาธารณะ
ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ
กรณีศึกษา การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด*

ALIGNMENT OF ELDERLY'S OCCUPATIONAL SUPPORT POLICY
FORMULATION: CASE STUDY OF THE OPERATIONS OF GOVERNMENT
AGENCIES AT THE PROVINCIAL LEVEL

ณัฐกร วัธโท, นิสดารก เวชยานนท์

Nattagorn Watto, Nisada Wedchayanon

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

National Institute of Development Administration

Corresponding Author Email: nattagom_ball@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องในเชิงนโยบาย ความสอดคล้องในเชิงงบประมาณ และความสอดคล้องในเชิงความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด สังกัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในจังหวัดสิงห์บุรีและชัยนาท จำนวน 16 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัดมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกระทรวง/กรมต้นสังกัด ซึ่งเชื่อมโยงไปยังการบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในลักษณะการถ่ายโอนนโยบายแบบ Top-down 2. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรเป็นไปตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความเพียงพอสามารถนำไปขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและ 3. บุคลากรมีความเข้าใจในแนวนโยบาย แผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม การกำหนดและถ่ายโอนนโยบายแบบ Top-down มีอุปสรรคสำคัญ คือ ผลลัพธ์จากการขับเคลื่อนนโยบายไม่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของผู้สูงอายุในพื้นที่อย่างครอบคลุม

คำสำคัญ: ความสอดคล้อง; นโยบายสาธารณะ; การส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ

* Received September 9, 2020; Revised October 12, 2020; Accepted December 3, 2020

Abstract

The objectives of this research article were to study the policy alignment, the alignment in terms of budget and alignment in terms of understanding of public officials. Methodology was the qualitative research collected data from document and in-depth interviews with 16 officers at the government agencies at the provincial level under the Ministry of Labor and the Ministry of Social Development and Human Security in Singburi and Chainat Provinces. The findings were; 1. The annual action plans of the provincial government agencies were aligned with the goals of the annual action plans of ministries/departments. They were linked to the achievement of the goals and indicators of the master plan under the national strategy in form of top-down policy flow, 2. Budgets that were allocated according to the annual budget allocation strategy were adequate and enabled to achieve the set goals and 3. Officers had understanding of related policies, actions plans, plans, projects and activities. However, top-down policy formulation and policy transfer were major obstacle. The outcomes from driven policies did not comply with the context of comprehensive needs of the elderly in the areas.

Keywords: Alignment; Public Policy; Elderly's Occupational Support

บทนำ

สถานการณ์สูงวัยของประชากรซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างอายุของประชากรในประเทศต่างๆ นับได้ว่าเป็นแนวโน้มที่สำคัญ เป็นผลจากอัตราการเกิดของประชากรทั่วโลกลดลง ในขณะที่ประชากรมีอายุยืนมากขึ้น (ชมพูนุท พรหมภักดี, 2556) ทั้งนี้ ในบริบทประเทศไทย สถานการณ์ การเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรรวมทั้งประเทศ เท่ากับร้อยละ 12.89 ส่งผลให้ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อีกทั้ง ภายในปี พ.ศ. 2573 ประเทศไทยจะมีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรรวมทั้งประเทศ ประมาณร้อยละ 26.56 ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยเป็นสังคมของผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ และอาจจะก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด ซึ่งหมายถึง สังคมที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 28 ของประชากรทั้งหมดภายในปี พ.ศ. 2583

ผลลัพธ์จากสถานการณ์ดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อสภาพทางสังคม ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรของประเทศ (ณมานันท์ แก้วอินตะ, 2554) รวมถึงผลกระทบต่อหลักประกันในด้านคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ (ธาริน สุขอนันต์และคณะ, 2554) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านภาวะเศรษฐกิจและการเสริมสร้างรายได้ของผู้สูงอายุในประเทศ โดยข้อมูลจากการสำรวจประชากรสูงอายุ พ.ศ.2557 พบว่า มีจำนวนผู้สูงอายุมากถึงหนึ่งในสามของผู้สูงอายุทั้งหมดมีรายได้ต่ำกว่าเส้นความยากจน (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2558) ซึ่งสิ่งที่น่ากังวลคือในอนาคตผู้สูงอายุมีแนวโน้ม มีบุตรน้อยลง เกิดการแยกผู้สูงอายุออกจากครอบครัวโดยสิ้นเชิง ส่งผลให้ผู้สูงอายุใช้ชีวิตอยู่ตามลำพังเพิ่มมากขึ้น (ประภาพร มโนรัตน์, 2556)

นโยบายการสร้างโอกาสและการส่งเสริมการประกอบอาชีพให้กับผู้สูงอายุจึงกลายเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาด้านสภาพทางเศรษฐกิจของผู้สูงอายุได้ (Sherina et al., 2003) ด้วยเหตุผลที่ผู้สูงอายุถือเป็นวัยที่สังคมนับว่าประสบการณในการทำงาน อีกทั้งการสร้างอาชีพสามารถสร้างรายได้ให้กับผู้สูงอายุ อันส่งผลดีให้ผู้สูงอายุลดภาระและการพึ่งพิงจากครอบครัวและสังคม ทั้งนี้ ในบริบทการขับเคลื่อนนโยบายของประเทศไทย รัฐบาลจึงได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของผู้สูงอายุ ซึ่งถือเป็นวาระในระดับชาติ โดยมีมติการส่งเสริมการประกอบอาชีพให้กับผู้สูงอายุนั้น เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างมาตรการด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ดังจะเห็นได้ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ที่ได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติ โดยจำแนกแผนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระดับ เปรียบเสมือนกฎหมายสาธารณะในภาพใหญ่ของประเทศ ซึ่งมีมติการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุปรากฏในแผนระดับที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี กล่าวคือ ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติที่ 4.2 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอด ช่วงชีวิต สนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีทักษะทางอาชีพในการหารายได้ สามารถประกอบอาชีพที่เหมาะสมตามศักยภาพ ตลอดจนปรากฏในแผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กล่าวคือ ภายใต้ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต แผนย่อยการส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ กำหนดให้ส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุให้พึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนพัฒนาทักษะในการประกอบอาชีพที่เหมาะสม

จากบริบทดังกล่าวข้างต้น การนำนโยบายระดับชาติไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่จึงมีความสำคัญ ดังนั้น การกำหนดนโยบายจึงต้องให้ความสำคัญกับความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความพร้อมในการถ่ายโอนนโยบายระดับชาติ (แผนระดับที่ 1 และ

แผนระดับที่ 2) ไปสู่การกำหนด แนวทางการดำเนินงานในระดับพื้นที่ (แผนระดับที่ 3) ตามความในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ที่ได้บัญญัติว่าให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามความในมาตรา 16 ก็ได้บัญญัติให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการศึกษาบริบทการดำเนินการกิจของหน่วยงานของรัฐ ในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นฝ่ายรับนโยบายระดับชาติไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้สอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาระหว่างปี พ.ศ. 2562 – 2563 ในพื้นที่ตัวอย่างจังหวัดสิงห์บุรีและชัยนาท เพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ของการรับรู้ความสำเร็จในการดำเนินการกิจด้าน การส่งเสริมให้เกิดการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะสามารถตอบคำถามได้ว่า แนวทางการดำเนินของหน่วยงานของรัฐในระดับจังหวัดนั้นมีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในมิติ เชิงนโยบาย งบประมาณ และความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ อันสามารถสนับสนุนภารกิจในการตอบสนองต่อเป้าหมายในห้วงการพัฒนาประเทศหรือไม่และจะสามารถนำไปสู่การสร้างแนวทางการปฏิบัติ ในพื้นที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อสมรรถนะในการดำเนินนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสอดคล้องในเชิงนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่เกี่ยวข้อง กับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด กับเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องในเชิงงบประมาณที่หน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด ได้รับการจัดสรร
3. เพื่อศึกษาความสอดคล้องในเชิงความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีระเบียบวิธีวิจัยโดยสังเขป ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่รัฐผู้ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ซึ่งมีประสบการณ์และความสามารถในการถ่ายทอดรายละเอียดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับบริบทการศึกษา กำหนด

โดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สังกัดหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด 2 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงแรงงานและกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในพื้นที่ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสิงห์บุรีและชัยนาท ซึ่งเป็นจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบนที่มีสถิติจำนวนค่าเฉลี่ยผู้สูงอายุสูงที่สุดในลำดับที่ 1 และลำดับที่ 6 ของประเทศไทย (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2562) จำนวนรวมทั้งสิ้น 16 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับบริบทการศึกษาใน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับ ความสอดคล้องในเชิงนโยบาย ประเด็นเกี่ยวกับความสอดคล้องในเชิงงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรร ประเด็นเกี่ยวกับความสอดคล้องในเชิงความเข้าใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ประเด็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน และประเด็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องในระดับทุติยภูมิ ทั้งจากนโยบาย แผนรองรับ และจากผลการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานภาครัฐระดับจังหวัดที่ใช้ในการศึกษา

3.2 การวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก การสัมภาษณ์ภาคสนามแบบตัวต่อตัว โดยอาศัยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตามกรอบที่กำหนดคร่าวๆ อย่างยืดหยุ่น และบันทึกเทปการสัมภาษณ์ เพื่อถอดคำสัมภาษณ์ผสมผสานกับการจดบันทึก รวมทั้งใช้การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการและนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยการตีความและวิเคราะห์จากเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ลักษณะการให้ข้อมูลด้วยการจัดระเบียบข้อมูลให้อยู่ในประเภทเดียวกัน ได้แก่ การจัดกลุ่มประเด็นการจัดทำความถี่ของประเด็นแนวโน้ม อาศัยการบรรยายบนพื้นฐานของคำสัมภาษณ์ให้เที่ยงตรงมากที่สุด สำหรับข้อมูล จากการศึกษาเชิงเอกสาร ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อ

ตรวจสอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลนี้จะช่วยสนับสนุนให้การตีความข้อมูลมีความชัดเจนละเอียดมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสอดคล้องในการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุกรณีศึกษา การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด” ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

1.1 มิติความสอดคล้องระหว่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับแผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวง/กรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุในทวิระหว่างปี พ.ศ. 2562 – 2563 พบว่า การดำเนินการกิจได้รับการถ่ายทอดโดยสาระสำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ 2) ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริม ให้เกิดการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ ภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติใน 2 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย ประเด็นที่ 11 “ประเด็นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต” ซึ่งได้ถ่ายทอดไปสู่แผนย่อย การส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ ที่ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการทำงานหลังเกษียณผ่านการเสริมทักษะการดำรงชีวิต ทักษะอาชีพในการหารายได้ มีงานทำที่เหมาะสมกับศักยภาพ และประเด็นที่ 15 “ประเด็นพลังทางสังคม” ซึ่งได้ถ่ายทอดไปสู่แผนย่อย การรองรับสังคมผู้สูงอายุเชิงรุก เพิ่มบทบาทของผู้สูงอายุ ส่งเสริมการรวมกลุ่มของผู้สูงอายุเพื่อทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และสามารถช่วยเหลือชุมชนและสังคม

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติใน 2 ประเด็นข้างต้น ได้ถ่ายทอดลงไปยังแผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวงแรงงาน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ภายใต้การดำเนินการกิจของกรมในสังกัดที่เกี่ยวข้อง (แผนระดับที่ 3) ซึ่งได้ปรากฏแนวทางการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานภายใต้แผนงานบูรณาการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ในห้วงการดำเนินการปี พ.ศ. 2562 อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ในขณะที่ ในห้วงการดำเนินการปี พ.ศ. 2563 อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงวัย

ดังนั้น การกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพ ของผู้สูงอายุบริบทของประเทศไทย มีลักษณะเป็นการกำหนดนโยบาย และถ่ายทอดในลักษณะ แบบบนลงสู่ล่าง (Top-down Approach) ซึ่งฝ่ายกำหนด

นโยบายได้กำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ สำคัญของแผนงาน ยังได้กำหนดให้กระทรวงแรงงาน โดยกรมการจัดหางานและกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ร่วมเป็นหน่วยงานหลัก มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนงานของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 มิติความสอดคล้องระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวง/กรมกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด จากการศึกษา พบว่า การขับเคลื่อนแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุในระดับพื้นที่ (กรณีศึกษาจังหวัดสิงห์บุรีและชัยนาท) ภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในระดับจังหวัด ได้รับการถ่ายโอนโดยตรงและมีความสอดคล้องกับสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวงหรือกรมต้นสังกัดอย่างเป็นเอกภาพ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสำคัญตามแผนงานของแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ของหน่วยงานของรัฐในระดับจังหวัด ก็ได้รับการกำหนดขึ้นและมีความสอดคล้องกับในระดับกระทรวงและกรม ต้นสังกัดเช่นเดียวกัน จากนั้นข้างต้น มิติการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุในระดับพื้นที่ จึงได้รับการกำหนดขึ้นโดยกระทรวงและกรมต้นสังกัด ซึ่งมีลักษณะเป็นการกำหนดนโยบายแบบบนลงสู่ล่าง (Top-down Approach) เป็นสำคัญ

2.3 มิติความสอดคล้องระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัดกับบริบทของจังหวัด จากการศึกษา พบว่า แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในระดับพื้นที่ อันเป็นผลจากการถ่ายโอนนโยบายการปฏิบัติจากแผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวง/กรม ต้นสังกัดนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับบริบทของจังหวัด กล่าวคือ แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานไม่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของผู้สูงอายุในพื้นที่และไม่ครอบคลุมทั่วถึง ต่อเป้าหมายหรือผู้สูงอายุในพื้นที่ ที่จะเข้าถึงโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แม้ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก แต่ค่าเป้าหมายที่ได้รับการกำหนดมานั้น กลับไม่สามารถสะท้อนถึงความต้องการของพื้นที่ได้ทั้งหมด เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนความต้องการ

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรสำหรับดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุในระดับพื้นที่นั้น อยู่ภายใต้กรอบการจัดสรร

งบประมาณรายจ่ายประจำปีภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาและยกระดับผลิตภาพแรงงาน และมีโครงการที่ได้รับการอนุมัติจัดสรรตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบบริหารจัดการภาครัฐ แผนงานบูรณาการส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ อันเป็นการจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติการจัดสรรงบประมาณภายใต้ระเบียบกฎหมาย

โดยงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกระทรวงและกรมต้นสังกัด รวมทั้งสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งเชื่อมโยงไปยังยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีความเพียงพอ เหมาะสม สามารถสนับสนุนการดำเนินภารกิจให้บรรลุค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดกิจกรรมได้ ไม่มีปัญหา หรืออุปสรรค อย่างไรก็ตาม งบประมาณที่ได้รับหากเพียงแต่สามารถขับเคลื่อนได้ตามกรอบ ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดภายใต้โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่หากเปรียบเทียบกับบริบทความครอบคลุมความต้องการของผู้สูงอายุทั่วทั้งจังหวัดไม่เพียงพอ

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุของหน่วยงานในระดับพื้นที่ รับทราบและมีความเข้าใจที่สอดคล้องกับนโยบาย และแผนปฏิบัติราชการประจำปีในเชิงอธิบายของนโยบาย เช่น เนื้อหาของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นรูปแบบการดำเนินภารกิจที่ต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา และมีแบบแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน ถือปฏิบัติมา เป็นการประจำ จึงส่งผลให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ กระทรวงและกรมต้นสังกัดได้มีการจัดทำคู่มือประกอบการดำเนินงานในทุกปีงบประมาณที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานอย่างครอบคลุม อันเป็นกลไกที่ช่วยสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานในระดับพื้นที่

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสอดคล้องในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ กรณีศึกษา การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด” ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องในเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยปรากฏถึงความสอดคล้องในเชิงนโยบายที่ถ่ายโอนจากผลลัพธ์การกำหนด ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ ไปสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกระทรวงและกรม และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานระดับจังหวัดตามลำดับ

มิติความสอดคล้องระหว่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวง/กรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ ในห้วงระหว่างปี พ.ศ. 2562 – 2563 กล่าวคือ การกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุในบริบทของประเทศไทยอยู่ภายใต้สาระสำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (แผนระดับ ที่ 2) อันเชื่อมโยงกับการนำเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (แผนระดับที่ 1) ไปปฏิบัติให้ประสบผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดไว้ภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติใน 2 ประเด็น และการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ข้างต้น ได้ถ่ายโอนลงไปยังแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกระทรวงและกรมที่เกี่ยวข้อง (แผนระดับที่ 3) ภายใต้แผนงานบูรณาการ กล่าวคือ ในห้วงการดำเนินการปี พ.ศ. 2562 อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ในขณะที่ ปี พ.ศ. 2563 อยู่ภายใต้แผนงานบูรณาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสังคมสูงวัย อันประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

มิติความสอดคล้องระหว่างแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวง/กรมกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานของรัฐระดับจังหวัด กล่าวคือ การขับเคลื่อนแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้เกิดการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุของหน่วยงาน ในระดับจังหวัด (แผนระดับที่ 3) เชื่อมโยงและมีความสอดคล้องกับแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ได้รับการกำหนดโดยกระทรวงหรือกรมต้นสังกัด (แผนระดับที่ 3) ตลอดจน หมายรวมถึงความสอดคล้องในมิติเป้าหมาย/ค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และกิจกรรมภายใต้แผนงานที่เกี่ยวข้องเช่นกัน ในการนี้ ประเด็นความสอดคล้องในเชิงนโยบายข้างต้น ยึดโยงกับพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มาตรา 5 ซึ่งได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “ให้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่างๆ ที่หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ” ดังนั้น บริบทความสอดคล้องในเชิงนโยบาย จึงเป็นไปตามความในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560

โดยผลการวิจัยข้างต้นมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของ Harrington and Voehl (2012) และ Sholihah et al. (2019) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า “ความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เป็นการบูรณาการองค์ประกอบภายในหน่วยงานกับยุทธศาสตร์ให้เกิดความชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกันภายใต้นโยบาย แผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน ที่ได้รับการกำหนด ซึ่งย่อมเอื้ออำนวยให้การนำไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยลดความซ้ำซ้อนและลดข้อขัดแย้งในกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มพูนทิศทางการบริหารงาน ที่ถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้นอันสามารถนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน” อีกทั้ง ผลการศึกษา ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fonvielle and Carr (2001) ที่ได้อธิบายถึงความสำคัญ ของกระบวนการในการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ “โดยเน้นการถ่ายโอนเป้าหมาย (Goals) จากนโยบายระดับมหภาคไปสู่การสร้าง ความเชื่อมโยงเป้าหมายสู่ในระดับหน่วยงาน (Unit) ตามลักษณะสายการบังคับบัญชาที่เป็น การถ่ายโอนแนวนโยบายจากระดับบนสู่ระดับล่าง อันเป็นกระบวนการที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่มีเป้าหมายและภารกิจเนื้อเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับความเข้าใจ ในเป้าหมายของภารกิจอย่างเป็นเอกภาพและนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว” อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยจะสอดคล้องกับแนวคิดและผลการศึกษาของนักวิชาการข้างต้น แต่ทว่าผลการวิจัยนี้ ยังได้ปรากฏถึงข้อจำกัดทั้งในเชิงนโยบายที่ถ่ายโอนมาจากส่วนกลาง (แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงและกรม) กล่าวคือ การถ่ายโอนนโยบายสาธารณะแบบบนลงสู่ล่าง (Top-down Approach) ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่ และอาจไม่ครอบคลุมทั่วถึงต่อเป้าหมายหรือผู้สูงอายุในพื้นที่ อันเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากนโยบายสาธารณะของรัฐที่จะเข้าถึงโอกาสในการเข้าร่วมโครงการและกิจกรรม ซึ่งการกำหนด ค่าเป้าหมายภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปีเช่นนี้ ยึดโยงไปถึงการกำหนดงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเช่นกัน ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานระดับจังหวัด เกิดข้อจำกัดในขยายโอกาสการเข้าถึงโครงการและกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุให้มีจำนวนเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นได้

2. ความสอดคล้องในเชิงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

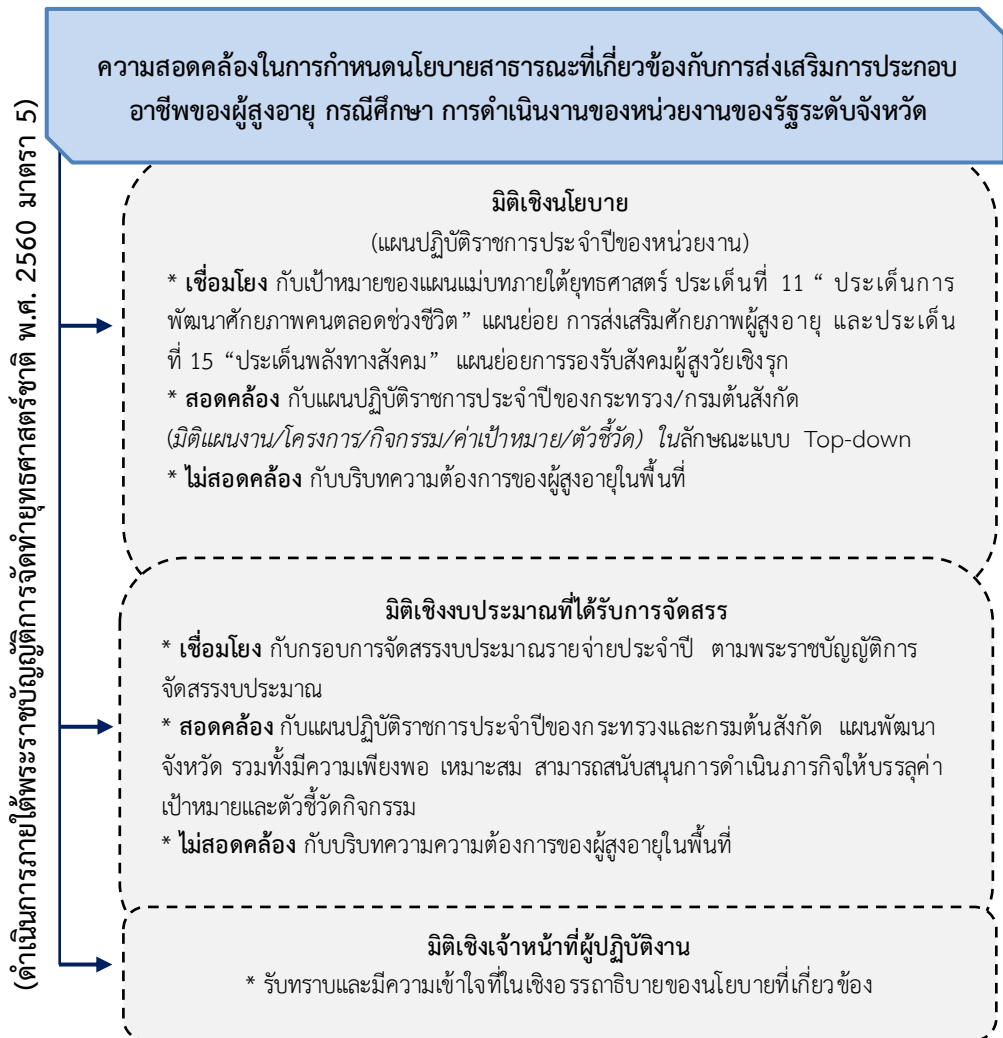
ผลการวิจัยปรากฏว่า งบประมาณที่หน่วยงานของรัฐในระดับจังหวัดได้รับการจัดสรรนั้น มีความสอดคล้องสามารถตอบสนองต่อค่าเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดขึ้นจากแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงและกรมต้นสังกัด นับดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Beazley (2017) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า “การจัดทำแผนงบประมาณของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพควรมีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมภายใต้แผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ/กระทรวงและกรมต้นสังกัด” แต่อย่างไรก็ตาม งบประมาณซึ่งถูกกำหนดมาจากส่วนกลางกลับมีข้อจำกัด ไม่มี

ความยืดหยุ่นในการสนับสนุนให้หน่วยงานระดับจังหวัดสามารถประเมินความต้องการในเชิงทรัพยากรเพื่อการดำเนินการ ตลอดจนไม่ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของรัฐระดับจังหวัดสำรวจหรือเตรียมการวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงในพื้นที่ หรือตามผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อทำการคาดการณ์งบประมาณล่วงหน้าได้ ดังนั้น เมื่อพิจารณาในมิติดังกล่าวข้างต้นนี้ พบว่า ลักษณะของงบประมาณจึงไม่ได้สอดคล้องกับผลการศึกษาก่อนหน้าของ OECD (2019) ที่เสนอไว้ว่า “ถึงแม้หน่วยงานควรวางแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แต่หน่วยงานควรวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ตลอดจนลำดับความสำคัญของแผนงานที่บรรจุโครงการและกิจกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการดำเนินการ จากบริบทดังกล่าว ถึงแม้ว่าหน่วยงานระดับจังหวัดจะสามารถใช้งบประมาณที่ได้รับการกำหนดจากแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนกลาง ซึ่งจัดสรรตามกรอบการกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างเพียงพอและสามารถบรรลุผลสำเร็จของโครงการและกิจกรรมได้ แต่งบประมาณที่จัดสรรผ่านแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนกลางกลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนงบประมาณของหน่วยงานที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงในพื้นที่หากเปรียบเทียบกับบริบทความครอบคลุมของผู้สูงอายุทั่วทั้งจังหวัด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการกำหนดนโยบายสาธารณะที่แท้จริงได้

3. ความสอดคล้องในเชิงความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในแนวนโยบาย แผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับผลการศึกษา ของ Fonville and Carr (2001) ที่ได้ชี้แจงชัดเจนว่า “การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ต้องอาศัยความเข้าใจของบุคลากรต่อเป้าหมายหลักของนโยบาย แผนงาน และแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น” ทั้งนี้ แนวทางการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรของระบบราชการไทยค่อนข้าง มีความเหมาะสม กล่าวคือ ในทุกปีงบประมาณ กระทรวงหรือกรมต้นสังกัดจะพิจารณาจัดทำคู่มือประกอบการดำเนินงานซึ่งบรรจุวิธีการดำเนินการ การรายงานผล การประเมินต่างๆ อย่างครอบคลุม อีกทั้ง การทำหนังสือราชการชี้แจง รวมทั้ง จัดบรรยายหรืออบรมอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นกลไกที่สามารถสนับสนุนส่งเสริมความเข้าใจให้แก่บุคลากรในระดับพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ฝ่ายกำหนดนโยบายจากหน่วยงานส่วนกลาง (กระทรวง/กรม) ควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้หน่วยงานส่วนภูมิภาค (หน่วยงานระดับจังหวัด) มีบทบาทเป็นฝ่ายกำหนดโครงการ และกิจกรรมมากขึ้น เนื่องจากในห่วงโซ่ที่ผ่านมาการขับเคลื่อนนโยบายถ่ายโอนมาจากส่วนกลางเป็นหลัก (Top-down Approach)

2. ควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุในเขตพื้นที่จังหวัด ให้เข้ามามีบทบาทกำหนดรูปแบบโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ เนื่องจากในห้วงที่ผ่านมา ถึงแม้การขับเคลื่อนนโยบายภายใต้โครงการและกิจกรรมจะประสบผลสำเร็จสอดคล้องตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ แต่ท้ายที่สุด ผลลัพธ์จากการดำเนินนโยบายอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้สูงอายุในพื้นที่ ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงจากผลการดำเนินนโยบายของรัฐ

3. กระทรวงแรงงานและกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ควรพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานระดับจังหวัดเป็นฝ่ายสำรวจความต้องการและมีส่วนร่วมในการกำหนด ค่าเป้าหมายเพื่อสะท้อนถึงการออกแบบนโยบายสาธารณะ ที่เน้นการบูรณาการระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และผู้สูงอายุในพื้นที่ อันเป็นการกำหนดนโยบายสาธารณะในลักษณะล่าง ขึ้นสู่บน (Bottom-up Approach) ตลอดจนเพิ่มโอกาสในการกระจายนโยบายสาธารณะให้มีความครอบคลุมทั่วถึงไปยังผู้สูงอายุในเขตพื้นที่จังหวัดมากขึ้น นอกจากนี้ นัยดังกล่าวยังสามารถสนับสนุน ให้เกิดการพิจารณาเพิ่มวงเงินจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุได้ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรพิจารณาศึกษาความสอดคล้อง ระหว่างนโยบายหรือโครงการกับความต้องการผู้สูงอายุในเชิงพื้นที่ อันสามารถสะท้อนความคิดเห็นและความต้องการจากผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากยุทธศาสตร์การส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุ โดยควรทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมของผู้สูงอายุที่เป็นพลวัตอยู่เสมอ ซึ่งข้อมูลจาก ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้กำหนดนโยบายการส่งเสริมการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2562). สถิติผู้สูงอายุของประเทศไทย 77 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562. สืบค้น 9 มีนาคม 2563, จาก http://www.dop.go.th/download/knowledge/th1580099938-275_1.pdf
- ฉมนันท์ แก้วอินตะ. (2554). การนำแผนผู้สูงอายุแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552 ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ชมพูนุท พรหมภักดี. (2556). การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย. *วารสารสำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*, 3(16), 1-19.
- ธาริน สุขอนันต์และคณะ. (2554). คุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุในเขตเทศบาลเมืองบ้านสวน จังหวัดชลบุรี. *วารสารสาธารณสุขศาสตร์*, 41(3), 240-249.
- ประภาพร มโนรัตน์. (2556). ผู้สูงอายุที่อยู่ตามลำพัง: ผลกระทบและบทบาทสังคมกับการดูแล. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์*, 5(2), 98-103.
- Beazley, I. (2017). *Best Practices in Performance Budgeting*. Retrieved March 15, 2020, from <https://www.slideshare.net/OECD-GOV/best-practices-in-performance-budgeting-ivor-beazley-oecd>
- Fonvielle, W. & Carr, L. P. (2001). *Gaining Strategic Alignment Making Scorecards Work*. Retrieved March 11, 2020, from <https://www.imanet.org//media/48af01ed3df5433b83e4e2a26d76693b.ashx>
- Harrington, H. & Voehl, F. (2012). *The Organizational Alignment Handbook*. Boca Raton: CRC Press.
- OECD. (2019). *OECD Best Practices for Performance Budgeting*. Paris: OECD Publishing.
- Sherina et al. (2003). Factors Associated with Depression among Elderly Patients in a Primary Health Care Clinic in Malaysia. *Asia Pacific Family Medicine*, 2(3), 148-152.
- Sholihah et al. (2019). PSS Strategic Alignment: Linking Service Transition Strategy with PSS Business Model. *Open Access Journal*, 11(22), 1-30.