



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนางานต่างประเทศของสำนักเลขาธิการ
นายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ด้าน
ต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี

จัดทำโดย นางสาวบริยววรรณ สารกิจปรีชา
รหัส 89003

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2562
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนางานต่างประเทศของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
เป็นหน่วยยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี

จัดทำโดย นางสาวบริยวรรณ สสารกิจปรีชา
รหัส 89003

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2562

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



(หน้าอนุมัติ)

สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอก ดร. สุธรรม เชื้อประกอบกิจ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(นายอิสินธร สอนไฉ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สสน.) ทำหน้าที่เป็นศูนย์อำนวยการสำหรับการบริหารราชการแผ่นดินให้กับนายกรัฐมนตรี โดยภารกิจหลักเป็นการสนับสนุนการบริหารงานของนายกรัฐมนตรีในด้านต่าง ๆ ประสาน เสนอแนะ และเร่งรัดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งเป็นศูนย์สารสนเทศรวบรวมข้อมูลเชิงนโยบาย เพื่อให้การบริหารราชการของนายกรัฐมนตรีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรี นอกจากนี้ยังสนับสนุนการปฏิบัติงานของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีตามภารกิจที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

สสน. มียุทธศาสตร์การดำเนินงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และมีทิศทางพัฒนาองค์การตามหลักการระบบราชการ 4.0 โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศในการอำนวยการและขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี อย่างไรก็ตาม โดยที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาและมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งมิติด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี กอปรกับความคาดหวังของนายกรัฐมนตรีและผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมืองที่ต้องการข้อมูลและข้อเสนอแนะการสนับสนุนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ที่รวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้องแม่นยำ ทันเวลา สสน. จึงต้องมีการทบทวนและพัฒนาทางด้านต่าง ๆ รวมถึงงานต่างประเทศ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยพัฒนากระบวนการทำงานในทุกภารกิจให้เป็นงานเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น มีแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายแนวทางที่ชัดเจน สร้างระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันตามการเปลี่ยนแปลง

ในการพัฒนางานต่างประเทศของ สสน. ผู้เขียนได้กำหนดประเด็นศึกษาเกี่ยวกับเหตุผลความจำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับเพิ่มบทบาทด้านยุทธศาสตร์ และแนวทางพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิผล โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของงานด้านต่างประเทศของ สสน. ซึ่งพบว่า มีจุดแข็งและโอกาสที่ดีที่ควรนำมาใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น มีจุดอ่อนและปัญหาที่ผู้นำองค์การต้องให้ความสำคัญและเร่งปรับปรุงพัฒนา เช่น การใช้โอกาสในการทำงานใกล้ชิดนายกรัฐมนตรีเพื่อส่งเสริมงานเชิงยุทธศาสตร์ยังทำได้ไม่เต็มที่ การขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านต่างประเทศและการบูรณาการข้อมูลและเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน สมรรถนะของบุคลากรด้านการคิดวิเคราะห์ และการขาดฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

ปัญหาเหล่านี้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านต่างประเทศให้มากขึ้น ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอเชิงนโยบายโดยนำหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ด้วย

TOWS Matrix ในการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่เพื่อเพิ่มบทบาทของ สลน. ในงานด้านต่างประเทศ การเทียบเคียง (Benchmarking) การทำงานเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเลขานุการที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีของต่างประเทศ นำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหาลึก ๆ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปรับกระบวนการทางความคิดสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การนำ best practices ของหน่วยงานต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ การบูรณาการการทำงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ สร้างฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ซึ่งปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอมีทั้งปัจจัยภายนอก เช่น สถานการณ์ภายในประเทศ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล และปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเชื่อมั่นของนายกรัฐมนตรี การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง แผนการพัฒนาบุคลากร และความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพร้อมนี้ ผู้เขียนได้เสนอแนวทางจัดการกับปัจจัยที่ท้าทายดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ การที่จะขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็น เช่น การมีวิสัยทัศน์ คิดเชิงกลยุทธ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และการสื่อสาร เมื่อมีข้อเสนอที่ดี มีภาวะผู้นำสนับสนุน เชื่อว่าจะพัฒนางานต่างประเทศของ สลน. ให้หน่วยยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกของนายกรัฐมนตรีได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณท่านเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (พลเอก วิชาศ อรุณศรี) และรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมืองและอดีตเอกอัครราชทูต ณ กรุงฮานอย ท่านอนุสนธิ์ ชินวรรณ ที่ได้ถ่ายทอดความประสงค์ของนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับ “ยุทธศาสตร์รายประเทศ รายภูมิภาค ระหว่างประเทศไทยกับประเทศนั้น ๆ ภูมิภาคนั้น ๆ” เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการหารือกับฝ่ายต่างประเทศและเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสั่งการในประเด็นต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงความต้องการข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ของนายกรัฐมนตรี และทำให้จุดประกายความคิดว่า สลน. จำเป็นต้องพัฒนาการทำงานในเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศให้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนการบริหารงานของนายกรัฐมนตรี จึงเป็นแรงผลักดันและแรงบันดาลใจในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การพัฒนางานต่างประเทศของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี ฉบับนี้

รายงานฉบับนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลจากหน่วยงานภายใน สลน. ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สลน. คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ สลน. และกลุ่มติดตามงานต่างประเทศ กองการต่างประเทศ ที่ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ประกอบการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

ที่สำคัญยิ่ง ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์อย่างมากและทำให้ได้ต่อยอดความคิดตลอดระยะเวลาการจัดทำรายงาน ทำให้รายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วง รวมทั้งอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้และทฤษฎีด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงการอบรมหลักสูตร นบส. 1 รุ่นที่ 89 ที่สามารถนำมาพัฒนาความคิดและประยุกต์ใช้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานฉบับนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนางานของ สลน. ได้ในอนาคต

ปรียวรรณ สารกิจปรีชา

พฤษภาคม 2562

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
คำอธิบายคำย่อ	ช
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	5
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	7
2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน	8
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	8
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	14
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	27
3. แผนพัฒนาตนเอง	29
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	31
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	33
บรรณานุกรม	42
ภาคผนวก	43
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	45

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันของงานด้านต่างประเทศด้วย SWOT Analysis	9
ตารางที่ 2	ข้อเสนอกำหนดกลยุทธ์พัฒนางานด้านต่างประเทศด้วย TOWS Matrix	18
ตารางที่ 3	ข้อเสนอการพัฒนางานด้านต่างประเทศของ สสน.	19
ตารางที่ 4	ข้อเสนอรูปแบบฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ	23

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ สลน. กับยุทธศาสตร์พัฒนาประเทศ	1
ภาพที่ 2	ยุทธศาสตร์ สลน. พ.ศ. 2559 – 2562	2
ภาพที่ 3	แสดงโครงสร้างหน่วยงานใน สลน. จำแนกตามภารกิจ	3
ภาพที่ 4	แสดงโครงสร้างผู้บริหาร สลน.	5
ภาพที่ 5	แสดงภารกิจงานด้านต่างประเทศของ สลน.	10
ภาพที่ 6	แสดงบทบาท สลน. ด้านงานต่างประเทศของ นรม.	11
ภาพที่ 7	กรอบแนวคิดการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย	15
ภาพที่ 8	ข้อเสนอตัวอย่างการบริหารงานต่างประเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	20
ภาพที่ 9	ข้อเสนอการพัฒนางานต่างประเทศ สลน. จากการเทียบเคียง แนวทางของต่างประเทศ	27

คำอธิบายคำย่อ

นรม.	นายกรัฐมนตรี
สสน.	สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
กต.	กระทรวงการต่างประเทศ

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

2.1.1 ประเด็นศึกษา

(1) เหตุใด สลน. ต้องพัฒนากระบวนการทำงานด้านต่างประเทศให้เป็นหน่วยยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี

(2) ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนางานด้านต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพในสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและประสบผลในระยะยาวมีวิธีการอย่างไร

2.1.2 ภาพรวมของปัญหาและความท้าทาย

จากการวิเคราะห์ทบทวนภารกิจของ สลน. ที่ผ่านมา งานที่มีศักยภาพในการรองรับและขับเคลื่อนการบริหารงานของนายกรัฐมนตรี ประสบผลสำเร็จตามภารกิจ แต่ยังมีโอกาสพัฒนาไปได้ อีกมาก คือ งานด้านต่างประเทศ แต่ปัญหาที่พบคือ การพัฒนายังไม่เกิดขึ้นเท่าที่ควร เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน กล่าวคือ โดยที่ สลน. ต้องปฏิบัติงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลง จากสถานการณ์ทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล สลน. และบุคลากรจึงต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมือง บ่อยครั้งที่เป็นงานไม่ทราบล่วงหน้า จึงติดอยู่กับงานประจำ (routine) โอกาสในการวางแผนทำงานเชิงยุทธศาสตร์ให้มากขึ้นเพื่อส่งเสริมบทบาทของ สลน. ทั้งการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวอย่างเป็นระบบ จึงทำได้ไม่มากนักและไม่ต่อเนื่อง และปัจจัยภายในการเรื่องของแผนพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่เป็นฟันเฟืองสำคัญของการปฏิบัติงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จำเป็นอย่างยิ่งและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในสภาวะปัจจุบัน

ความท้าทายในการทำงานและพัฒนางานด้านต่างประเทศ ยังคงเป็นเรื่องนโยบายและความคาดหวังของฝ่ายการเมืองที่ต้องการหน่วยสนับสนุน ช่วยอำนวยความสะดวกและการถ่ายทอดนโยบายและการสั่งการสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในทุกมิติ ทั้งสถานการณ์การเมืองระหว่างประเทศ ความมั่นคง เศรษฐกิจ และประเด็นอื่น ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายและทำที่ไทย มีประเด็นใหม่ ๆ ที่ต้องติดตามเพื่อให้ทันเหตุการณ์ และที่สำคัญคือความมุ่งมั่น (commitment) ของผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำที่จะวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรและเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อปรับบทบาท สลน. ในงานเชิงยุทธศาสตร์ด้าน

ต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

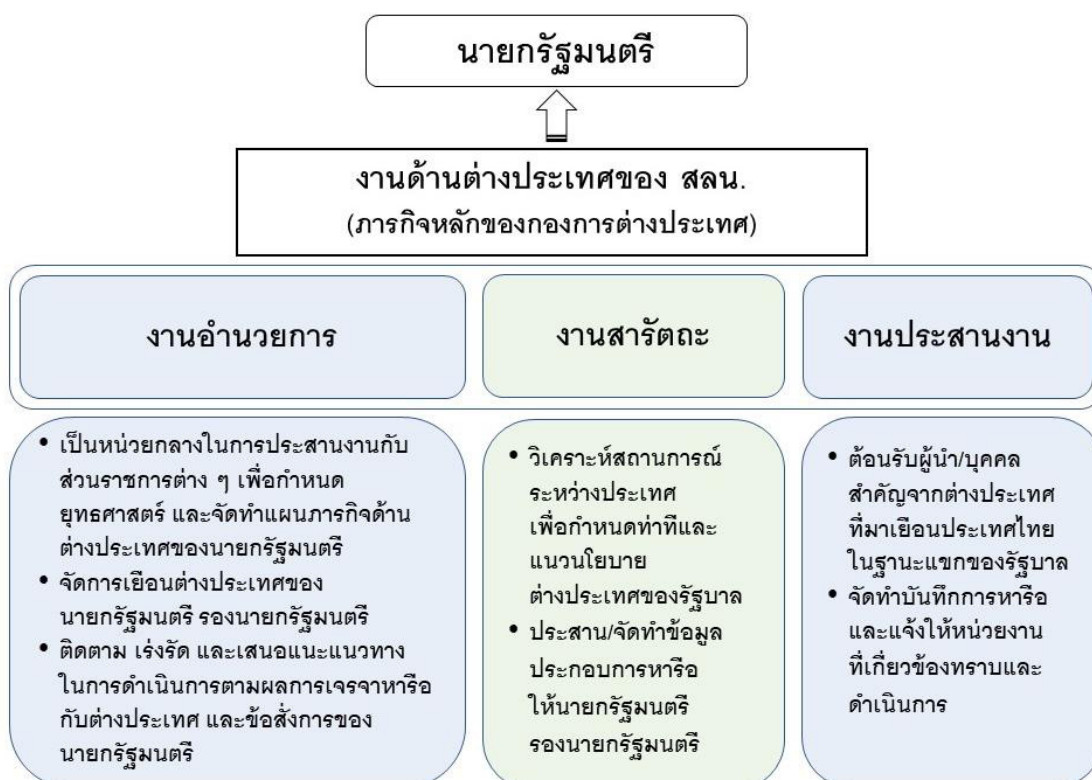
ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์สภาวะปัจจุบัน สมรรถนะและสภาพแวดล้อมของ สลน. ด้วย SWOT Analysis เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต ตลอดจนเตรียมความพร้อมในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นได้ พบว่า กองการต่างประเทศซึ่งรับผิดชอบงานด้านต่างประเทศของ สลน. มีจุดแข็งที่ต้องใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น มีจุดอ่อนที่ต้องพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข มีโอกาสที่มากับบทบาทขององค์กรและปัจจัยที่เกื้อหนุนภายใน และมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่ต้องเผชิญและหาทางรับมือ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างมีขนาดเล็ก มีการแบ่งงานตามภูมิภาคชัดเจน เช่น เอเชีย ยุโรป อเมริกา 2. ทำงานใกล้ชิดกับ นรม. มีโอกาสรับทราบข้อมูลนโยบาย ข้อสั่งการของนรม. ได้รวดเร็ว 3. มีอำนาจในการสั่งการไปยังหน่วยงานต่าง ๆ 4. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทักษะ สามารถปรับตัวสำหรับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือนโยบายต่าง ๆ 5. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยรองรับการปฏิบัติงานและการสั่งการของ นรม. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการทบทวนภารกิจงานต่างประเทศ เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน 2. ขาดระบบฐานข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก 3. ขาดระบบติดตามเร่งรัดการดำเนินการตามผลการเจรจากับต่างประเทศที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ 4. บุคลากรบางคนยังขาดทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูล
โอกาส (opportunities)	อุปสรรค (threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นศูนย์อำนาจการประสานงานด้านต่างประเทศสำหรับ นรม. 2. หน่วยงานภายนอกพร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุนข้อมูล 3. รับทราบข้อสั่งการของ นรม. ในเชิงลึกได้รวดเร็ว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายการเมือง ทำให้การปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่ต่อเนื่อง 2. เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลมิใช่หน่วยงานปฏิบัติโดยตรง จึงต้องรอการรายงานจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทำให้บางครั้งได้ข้อมูลล่าช้า

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันของงานด้านต่างประเทศด้วย SWOT Analysis

2.1.3 ความจำเป็นในการแก้ไขปัญหา

- การส่งเสริมบทบาทและภาพลักษณ์ขององค์กร งานด้านต่างประเทศของ สลน. เป็น core function อยู่ในทั้งสองพันธกิจขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาและก้าวไปอย่างเข้มแข็งเพื่อส่งเสริมบทบาทและภาพลักษณ์ของ สลน. สร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ของงานนอกเหนือจากงานประจำตามภารกิจ และเพื่อบรรลุเป้าหมายในการช่วยขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศในระดับผู้นำ โดยสามารถยกระดับบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ได้ในทุกภารกิจหลัก ทั้ง (1) งานอำนวยการ โดยเฉพาะการเป็นหน่วยกลางในการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนภารกิจด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี การติดตามเร่งรัดการดำเนินการตามผลการเจรจากับต่างประเทศและการสั่งการของนายกรัฐมนตรี (2) งานสารัตถะที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศและข้อมูลการหารือ (3) งานประสานงานต่าง ๆ ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงภารกิจงานด้านต่างประเทศของ สลน.

- การพัฒนาสู่ “งานเชิงยุทธศาสตร์” สลน. จำเป็นต้องพัฒนางานด้านต่างประเทศสู่การเป็นหน่วยยุทธศาสตร์สำหรับนายกรัฐมนตรีอย่างเป็นเลิศและเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่ท้าทายโดยมีองค์กรประกอบหลัก ได้แก่

(1) การวางแผนเชิงรุกโดยใช้จุดแข็งและโอกาสขององค์การ มีทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการทบทวนประเมินผล

(2) การบริหารจัดการที่เน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันต้องมีการคาดการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมล่วงหน้า

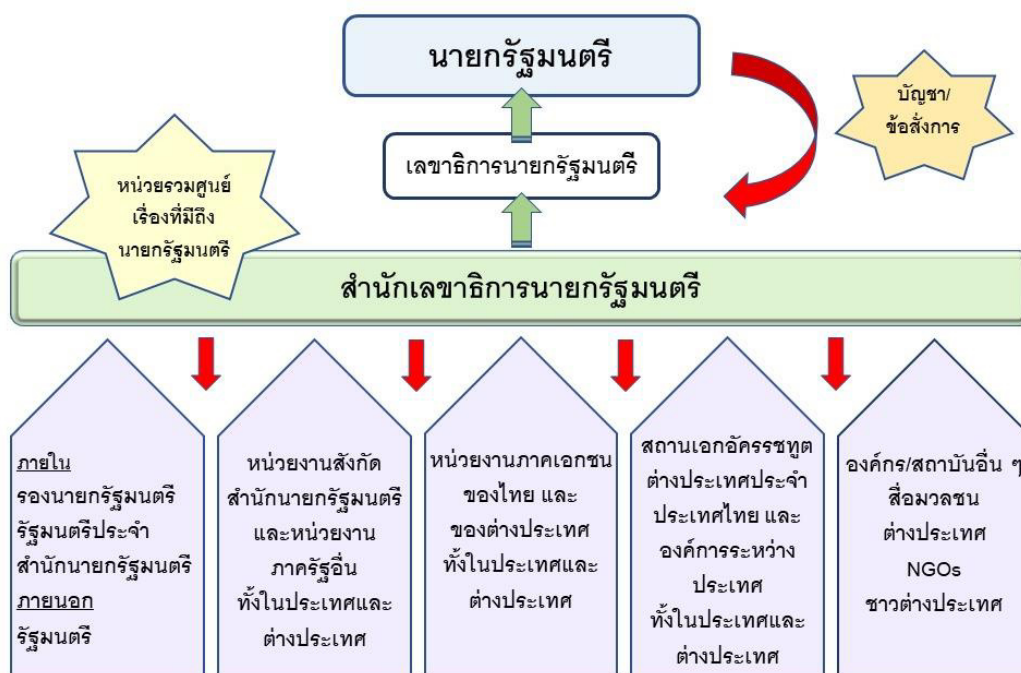
(3) การสนับสนุนเชิงนโยบายแก่นายกรัฐมนตรี เช่น ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่รอบด้าน ทันสถานการณ์

(4) การสร้างฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ระดับผู้นำ โดยการบูรณาการ/เชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เห็นภาพรวม เพื่อให้นายกรัฐมนตรีได้รับข้อมูลด้านต่างประเทศที่รอบด้าน ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา ประกอบการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจสั่งการ

2.1.4 สภาพของปัญหาที่ผ่านมา และแนวโน้มในอนาคต

(1) สลน. ยังไม่ใช้จุดแข็งที่มีอยู่อย่างเต็มที่

สลน. มีจุดแข็งเรื่องการเป็นหน่วยงานที่ทำงานใกล้ชิดกับนายกรัฐมนตรีอย่างมาก สามารถเสนอข้อคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ และมีโอกาสรับทราบข้อมูล นโยบาย ข้อสั่งการตรงจากนายกรัฐมนตรี ได้ตลอดเวลาและรวดเร็ว เป็นศูนย์กลางการบริหารราชการแผ่นดินที่หน่วยงานต่าง ๆ พร้อมให้ความร่วมมือ ให้ข้อมูล ในภารกิจด้านต่างประเทศก็เช่นกัน สลน. มีบทบาทเป็นหน่วยรวมศูนย์งานด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี เช่น งานวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศที่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทยและต่างประเทศมีหนังสือถึงนายกรัฐมนตรีเป็นจำนวนมาก โดยเฉลี่ย 2,500 เรื่องในแต่ละปี และนายกรัฐมนตรีมักจะสั่งการให้มีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงบทบาท สลน. ด้านงานต่างประเทศของ นรม.

ทั้งนี้ บัญชาหรือข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีถือเป็นข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่สามารถนำมาวิเคราะห์ เชื่อมโยงให้เห็นทิศทางความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ไทยมีกับต่างประเทศในมิติต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถถ่ายทอดให้รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบงานในมิติต่าง ๆ ทราบเพื่อเป็นท่าทีในการหารือหรือประสานความร่วมมือกับฝ่ายต่างประเทศต่อไปได้ รวมทั้งถ่ายทอดไปยังกระทรวง/หน่วยงานที่กำกับดูแล นอกเหนือจากการรับทราบข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี

อย่างไรก็ดี ที่ผ่านมามีการนำบัญชาหรือข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีมาประมวล รวบรวม วิเคราะห์เชื่อมโยง และถ่ายทอดเท่าที่ควร ทำให้บ่อยครั้งบทบาทของ สลน. ในการเป็น ศูนย์กลางการบริหารงานต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีถูกลดความสำคัญลง หากไม่มีการพัฒนามีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานและการยอมรับจากภายนอก

(2) การขาดการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ด้านต่างประเทศ

การปฏิบัติงานด้านต่างประเทศสำหรับผู้ นำ จำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งในภาพรวม และในแต่ละภารกิจให้ชัดเจนในลักษณะการทำงานเชิงรุก (Proactive) และส่งเสริมการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) อย่างจริงจัง โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กำหนดปัจจัยที่จำเป็นในกระบวนการงาน (input process output outcome) มีการกำหนดตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลได้ในทุกระดับ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละช่วงเวลา และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารงานด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีที่ชัดเจน แม้ในภารกิจหลักของกองการต่างประเทศเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนภารกิจด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี เช่น วาระงานในโอกาสที่แขกต่างประเทศขอเข้าเยี่ยมคารวะ แผนการเดินทางไปเยือนต่างประเทศอย่างเป็นทางการ (Official Visit) และหลักเกณฑ์การต้อนรับบุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่มาเยือนประเทศไทย แต่การทำงานตามภารกิจด้านต่างประเทศส่วนใหญ่ยังเป็น routine ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก และงานอื่น ๆ เช่น งานสนับสนุนการปฏิบัติงานของรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี หากไม่มีการปรับปรุง กำหนดเป้าหมาย การทำงานจะติดกับดักรoutine ที่คิดว่าเพียงพอแล้ว เนื่องจากเป็น comfort zone ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนา

(3) การขาดกลไกบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

ปัจจุบันประเด็นใดประเด็นหนึ่งในบริบทความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งในกรอบทวิภาคีและพหุภาคี มีเนื้อหาครอบคลุมกว้างขวาง มีผลกระทบในหลากหลายมิติ ดังนั้น การ

เสนองานเพื่อนายกรัฐมนตรีพิจารณาตัดสินใจสั่งการ เช่น (ก) งานวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างไทยกับต่างประเทศในประเด็นต่าง ๆ เพื่อกำหนดนโยบายและท่าทีไทย (ข) งานติดตาม เรังรัด และเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการตามผลการเจรจาหรือกับต่างประเทศ และข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี (ค) งานจัดทำข้อมูลประกอบการหารือ ข้อมูลประกอบการเยือน ต้องครอบคลุม (comprehensive) เป็นปัจจุบัน ถูกต้องแม่นยำ ครบถ้วน รวดเร็ว ทันเวลา ซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการ สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากนายกรัฐมนตรีต้องประชุมหารือกับหน่วยงานต่าง ๆ หรือแม้แต่การตอบคำถามสื่อมวลชนอยู่เสมอ จึงต้องเตรียมข้อมูลให้พร้อม

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันไม่มีกลไกบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทำให้การประสานขอความร่วมมือ และข้อมูลกับหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้อยู่ในรูปของเครือข่าย แต่เป็นการขอความร่วมมือเป็นกรณี ๆ ไป ไม่เป็นระบบ ทำให้ใช้เวลานานในการเข้าถึงหน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง นอกจากนี้ เครือข่ายที่เคยมีอยู่ในกรอบ “คณะกรรมการติดตามเร่งรัดการดำเนินการตามผลการเจรจากับต่างประเทศ” จากการไปเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี ทั้งในโอกาสไปเยือนอย่างเป็นทางการ และการหารือทวิภาคีในระหว่างไปเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศ ตลอดจนการหารือระหว่างนายกรัฐมนตรีกับบุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่มาเยือนไทยอย่างเป็นทางการในฐานะแขกของรัฐบาล รวมทั้งในโอกาสที่ผู้บริหารระดับสูงจากภาครัฐและภาคเอกชนต่างประเทศเข้าเยี่ยมคารวะนายกรัฐมนตรีในโอกาสต่าง ๆ ที่มีผู้แทนจากหน่วยราชการต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการ ที่เคยใช้สนับสนุนงานข้อมูลได้อย่างดีไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมืองเป็นประธาน แม้ว่ามีข้อดีคือ อำนาจในการสั่งการเชิงนโยบายให้มีการดำเนินการเป็นรูปธรรม แต่ข้อเสียคือ การทำงานหยุดชะงักเวลาเปลี่ยนรัฐบาล และหากฝ่ายการเมืองไม่เห็นประโยชน์ กลไกดังกล่าวจะมีได้ถูกนำมาใช้ ทำให้ไม่ต่อเนื่อง

(4) การขาดฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ

“ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Database) คือ ฐานข้อมูลสำหรับผู้นำ เป็นเรื่องระดับนโยบาย เชิงลึก มีการวิเคราะห์ ต่างจากข้อมูลทั่วไป เป็นการบูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถช่วยให้การบริหารงานของนายกรัฐมนตรีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตัดสินใจ สั่งการ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหารจัดการวางระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน และออกแบบจัดเก็บข้อมูลมีอยู่จำนวนมากจากทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

อย่างไรก็ดี แม้ว่า สลน. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย แต่ในด้านการสร้างฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศซึ่งบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ สลน. ระยะ 4 ปี ช่วงปี 2562–2565 ที่จะประกอบด้วย ข้อมูลองค์ความรู้และข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่บูรณาการ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ สั่งการ และตอบสนองความต้องการของนายกรัฐมนตรีและผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมืองยัง

อยู่ในระยะประเมินผลการสำรวจความคิดเห็นและต้องการของหน่วยงาน และพิจารณาจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน ทำให้ปัจจุบันข้อมูลที่มีจำนวนมากอยู่ค่อนข้างกระจัดกระจาย ไม่บูรณาการทำให้เกิดความล่าช้าในการรายงานนายกรัฐมนตรี โดยเฉพาะเรื่องที่นายกรัฐมนตรีต้องการใช้ทันที

(5) ข้อจำกัดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์

บุคลากรมีความสำคัญอย่างสูงต่อการสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี ที่ผ่านมากุศลกรคือจุดแข็งของ สลน. เนื่องจากมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำงานอย่างมืออาชีพ โดยเฉพาะมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็วในการปฏิบัติงานตามภารกิจและงานพิเศษตามการสั่งการของนายกรัฐมนตรีและผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมือง

อย่างไรก็ดี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสารัตถะ (ข้อมูล) ต่างประเทศให้กับนายกรัฐมนตรี เช่น การร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศ การจัดทำข้อมูลประกอบการสนทนา ต้อง “คิดให้เป็น คิดให้ได้” ว่าในประเด็นหนึ่ง ๆ คิดวิเคราะห์ได้ว่า มีนัยสำคัญอย่างไร เกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้างเพื่อรวบรวมและบูรณาการข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ปัจจุบัน สลน. ยังขาดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะบุคลากร (competency) ในทักษะที่จำเป็นต่องานเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การคิดวิเคราะห์ทั้งระดับ พื้นฐานและเชิงลึก ความรู้ทางวิชาการที่รอบด้านตามทันสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก การพัฒนาขีดความสามารถเป็นบุคลากรคลังสมอง (think tank) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน การบริหารเวลา การทำงานเป็นทีม รวมถึงความใส่ใจในการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ หรือช่องทางที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์

นอกจากนี้ ยังต้องมีการเตรียมความพร้อมนอกเหนือจากการพัฒนาสมรรถนะและทักษะโดยต้องมีการกำหนดแผนเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้บุคลากรที่มีอยู่ เพื่อรองรับการทำงานในอนาคตในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัลและให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งสรรหาคูคนใหม่เพื่อตอบสนองการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ หากไม่มีการพัฒนาเพิ่มขีดสมรรถนะบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลงานของ สลน. ในระยะยาว และอาจทำให้นายกรัฐมนตรีและผู้บริหารระดับสูงขาดความเชื่อมั่น

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

การจัดทำข้อเสนอเรื่องการพัฒนาหน่วยงานต่างประเทศของ สลน. เป็นงานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการบริหารงานของนายกรัฐมนตรี ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์/ แนวทางการพัฒนางานต่างประเทศให้มีประสิทธิผลในสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและประสบผลในระยะยาว โดยยึดหลักการ แนวคิด และข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1_หลักการและแนวคิด

(1) ระบบราชการ 4.0

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางการปฏิรูปภาครัฐที่มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเป็นหลัก โดยส่งเสริมให้ภาครัฐปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัล ยกย่องประสิทธิภาพการทำงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) มีขีดสมรรถนะสูง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มากขึ้น (Smart Operation) เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิด

(2) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) จากสภาพปัญหาที่ผ่านมา พบว่าแนวคิดเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังมิได้นำมาใช้ในทุกภารกิจ ทุกกระบวนการ โดยประกอบด้วย

- แผนดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ
- หลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- การกำหนดปัจจัยที่จำเป็นในกระบวนการ (input process output outcome) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และส่งกลับเป็น feedback สู่กระบวนการทำงาน พัฒนางาน และเป็นข้อมูล ข้อพิจารณาประกอบการตัดสินใจ
- การใช้บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

(3) TOWS Matrix การใช้ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ต่อเนื่องจากที่ได้ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือความท้าทายเพื่อสะท้อนสภาพปัจจุบันของ สลน. โดยจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะช่วยหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ของ สลน. ต่อไป โดยมีกลยุทธ์ 4 แบบ ได้แก่

SO	กลยุทธ์เชิงรุก	ใช้จุดแข็งเป็นโอกาส
ST	กลยุทธ์เชิงป้องกัน	ใช้จุดแข็งและหลีกเลี่ยงอุปสรรค
WO	กลยุทธ์เชิงแก้ไข	ปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อสร้างโอกาส
WT	กลยุทธ์เชิงรับ	ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

(4) แนวคิดเรื่องการเทียบเคียง (Benchmarking) คือวิธีการเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกับองค์กรอื่น หาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และเหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับองค์กร ทำให้ได้แนวคิดและการทำงานที่ดีกว่าเดิมเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ จึงสามารถนำแนวคิด Benchmarking มาใช้ได้ในกรณีนี้ โดยศึกษากลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่คล้ายคลึงกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีของ

ต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการปรับใช้ในการสนับสนุนการบริหารราชการด้านต่างประเทศ ให้แก่นายกรัฐมนตรี Benchmarking มีหลายประเภท แต่ตามเป้าหมายในการพัฒนาบทบาทของ สลน. ในงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีที่เป็นเลิศและเป็นมืออาชีพ ประเภทที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ Strategy Benchmarking ด้านการวางกลยุทธ์ขององค์กร เสริมด้วย Performance Benchmarking ด้านผลการปฏิบัติงาน

2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

(1) นโยบายต่างประเทศและมาตรการสำคัญ

การจัดทำข้อเสนอแนะและฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ที่รอบด้านประกอบการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจของนายกรัฐมนตรี ต้องสอดคล้องกับนโยบายต่างประเทศของรัฐบาล ซึ่งที่ผ่านมามีความ คล้ายคลึงกันในภาพกว้าง ได้แก่

- การกระชับความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้าน
- ความร่วมมือในกรอบอาเซียนด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ การค้า การลงทุน
- การพัฒนาความเชื่อมโยงด้านคมนาคมและโลจิสติกส์ในภูมิภาคและอนุภูมิภาค
- การแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและความมั่นคงของประเทศ
- การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาประเทศและองค์การระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ ไม่เพียงนโยบายด้านต่างประเทศ แต่ต้องพิจารณานโยบายอื่น ๆ ด้วย เช่น นโยบาย เศรษฐกิจของประเทศ มาตรการส่งเสริมการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว เป็นต้น

(2) แผนงานด้านต่างประเทศในแผนแม่บทระยะ 20 ปี (2560-2579) ของ สลน.

ในการพัฒนางานด้านต่างประเทศจำเป็นต้องสอดคล้องกับแผนงานด้านต่างประเทศของ สลน. เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานในระยะ 20 ปีด้วย ซึ่งจะเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำข้อเสนอเชิง นโยบาย ได้แก่

- แผนงานส่งเสริมและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจากการเยือนต่างประเทศ ของนายกรัฐมนตรี การต้อนรับบุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่มาเยือนประเทศไทยอย่างเป็นทางการ ในฐานะแขกของรัฐบาล

- แผนงานเสริมสร้างความต่อเนื่องในการยืนยันในระดับผู้นำเพื่อส่งเสริมการลงทุนจาก ต่างประเทศ และการลงทุนของไทยในต่างประเทศจากการพบหารือในระหว่างการเยือนต่างประเทศ ของนายกรัฐมนตรีและการพบกับผู้นำต่างประเทศที่มาเยือนไทย

- แผนงานสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระหว่างประเทศระดับผู้นำ เช่น การ เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนของไทยในปี 2562

(3) แผนพัฒนาดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล ระยะ 4 ปี (2562 – 2565) ของ สลน.

- สลน. จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลตามนโยบายรัฐบาลในการปฏิรูปประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย มั่นคง ปลอดภัย ตรงต่อความต้องการ มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรในการเป็นศูนย์กลางบูรณาการฐานข้อมูลสารสนเทศสำหรับนายกรัฐมนตรี ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมงานยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ เช่น การมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลภาครัฐ/ส่วนราชการต่าง ๆ และการพัฒนาระบบติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี

- คณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สลน พ.ศ. 2562-2565 ได้กำหนดทิศทาง/แนวทางพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้มีคุณลักษณะเด่นคือ “ทำงานเก่ง แก้ปัญหาได้ ประสานงานดี มีความรับผิดชอบ” รวมทั้งมีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพพร้อมรองรับภารกิจสำคัญ/เร่งด่วนตามนโยบายและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญด้านต่าง ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนางานเชิงยุทธศาสตร์ จึงต้องนำมาพิจารณาด้วย

2.2.3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานด้านต่างประเทศให้เป็นงานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยุทธศาสตร์การพัฒนางานด้านต่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม ให้มีประสิทธิภาพผลในสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและประสบผลในระยะยาวตามประเด็นศึกษา พิจารณาตามลำดับความสำคัญ โดยเริ่มจากประเด็นที่เป็นหัวใจหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และแนวทางอื่นที่สำคัญและจำเป็น ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิด และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ภารกิจพัฒนางานยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของ สลน. เป็นภารกิจสำคัญและท้าทายเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ส่ววิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตจึงต้องมีการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ เพื่อแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจสู่การปฏิบัติ โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนมีการวิเคราะห์คาดการณ์อนาคต โดยใช้แนวคิด Start with Why เริ่มจากคำถามว่า “ทำไม” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ คือทำเพื่อวัตถุประสงค์ใด ทำไมต้องพัฒนางานยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของ สลน. เนื่องจาก สลน. ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการเป็นศูนย์กลางอำนาจขับเคลื่อนการบริหารราชการด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีที่มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ และติดตามการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการ ต่อไปคือดูว่าจะทำ “อย่างไร”

มีกระบวนการทำงานอย่างไร โดย (1) ใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) กำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน ประเมินผลได้ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น งานวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศเชิงลึก ความเห็นและข้อเสนอแนะที่ดีครอบคลุม ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ บุคลากรที่มีความสามารถขั้นสูง

การวิเคราะห์งานด้านต่างประเทศของ สลน. ด้วย SWOT Analysis ได้สะท้อนสภาพปัจจุบันที่มีทั้งข้อดีและประเด็นที่ต้องแก้ไข เพื่อใช้ประโยชน์และต่อยอดจากผลการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค/ความท้าทาย ผู้ศึกษาจึงได้นำ TOWS Matrix มาวิเคราะห์และใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อยกระดับงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของ สลน. ในมิติต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 2

ปัจจัยภายนอก/ ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
โอกาส (opportunities)	So ใช้จุดแข็งเป็นโอกาส - ใช้การทำงานใกล้ชิดกับ นรม. รับข้อสั่งการดำเนินงานต่างประเทศโดยตรง ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network) กับ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลด้าน ต่างประเทศให้มากที่สุด และเป็น ช่องทางติดตามงาน ถ่ายทอดนโยบาย และข้อสั่งการสู่การปฏิบัติ	WT ปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อสร้างโอกาส - ทบทวนการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้ ตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง ของ นรม. และผู้บริหารฝ่ายการเมือง - นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยที่มี อยู่มาใช้จัดทำฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ต่างประเทศ และระบบติดตามงาน - พัฒนาทักษะขั้นสูงแก่บุคลากร เช่น ด้านการคิดวิเคราะห์
อุปสรรค (threats)	ST ใช้จุดแข็งและหลีกเลี่ยงอุปสรรค - ใช้ประโยชน์จากความสามารถของ บุคลากรที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็น หลักในการสานต่อนโยบาย/งานด้าน ต่างประเทศให้มีความต่อเนื่อง	WT ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค - พัฒนางานอย่างต่อเนื่องพร้อมรองรับ การเปลี่ยนแปลง - ส่งเสริมการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล กับหน่วยงานปฏิบัติให้มากที่สุดเพื่อ ความรวดเร็วของการรายงาน

ตารางที่ 2 ข้อเสนอกำหนดกลยุทธ์พัฒนางานด้านต่างประเทศด้วย TOWS Matrix

การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้แนวคิด Start with Why และการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว จะช่วยให้มีเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่างประเทศที่ชัดเจน ส่งเสริมบทบาท

ของ สลน. ในงานเชิงยุทธศาสตร์ให้กับนายกรัฐมนตรี พัฒนาการบูรณาการและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น โดยได้จัดทำข้อเสนอพัฒนางาน ตามตารางที่ 3

ภารกิจ	ปัจจุบัน	แนวทางการพัฒนา
1. การเป็นหน่วยกลางในการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ ในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนภารกิจด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี	ประชุมกับ กต. รอบ 6 เดือน เฉพาะแผนภารกิจด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี	- กำหนดกรอบเวลาประชุมกับ กต. และหน่วยราชการอื่น รายไตรมาส และรายงานนายกรัฐมนตรีพิจารณา - ประเมินการไปเยือน/เข้าร่วมประชุมระหว่างประเทศของนายกรัฐมนตรี เพื่อกำหนดแนวทาง/ประกอบกรจัดทำประมาณการงบประมาณรายปี
2. งานวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศ	ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลเท่าที่ควร	เชื่อมโยงข้อมูลครอบคลุมทุกมิติอย่างเป็นระบบ พร้อมใช้งาน
3. งานการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี	บันทึกรายการการเยือน ช่วงเวลา วัตถุประสงค์	บันทึกรายการการเยือน ช่วงเวลา วัตถุประสงค์ ผลการเยือน/หารือ ประเด็นติดตาม ประเด็นด้าน logistics เช่น องค์กรประกอบคณะ
4. งานต้อนรับผู้นำ/บุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่มาเยือนไทย ในฐานะแขกของรัฐบาล	บันทึกรายการการเยือน ช่วงเวลา วัตถุประสงค์	- บันทึกรายการการเยือน ช่วงเวลา วัตถุประสงค์ รูปแบบการหารือ ผลการเยือน/หารือ ประเด็นติดตาม - จัดทำคู่มือต้อนรับผู้นำ/บุคคลสำคัญฯ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติด้านต่าง ๆ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. งานประสาน/จัดทำข้อมูลประกอบการหารือให้ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี	ประสานขอข้อมูลจาก กระทรวงการต่างประเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ผนวกกับข้อมูลจากกระทรวงการต่างประเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. งานจัดทำบันทึกการหารือ และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทราบและดำเนินการ	จัดทำบันทึกรายงาน และแจ้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ	จัดทำบันทึกรายงาน และแจ้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ และ ติดตามผล รวบรวมในฐานข้อมูล
7. ติดตาม เร่งรัดการดำเนินการ ตามผลการเจรจาหารือกับ ต่างประเทศ และข้อสั่งการ ของนายกรัฐมนตรี	ประสานติดตามความคืบหน้า การดำเนินการจากหน่วยงาน ต่าง ๆ เป็นกรณีๆ	กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการ ติดตามความคืบหน้าการดำเนินการ จากหน่วยงานต่าง ๆ และรวบรวมใน ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3 ข้อเสนอการพัฒนางานด้านต่างประเทศของ สลน.

(2) การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) สู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management)

วิธีการบริหารที่ต้องนำมาใช้เป็นหลักด้วยในงานด้านต่างประเทศ คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในทุกภารกิจ กำหนดชัดเจนถึงปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เข้าสู่กระบวนการทำงาน เป็นข้อมูลต่อยอดการทำงานต่อไป เช่น งานวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ข้อเสนอตัวอย่างการบริหารงานต่างประเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

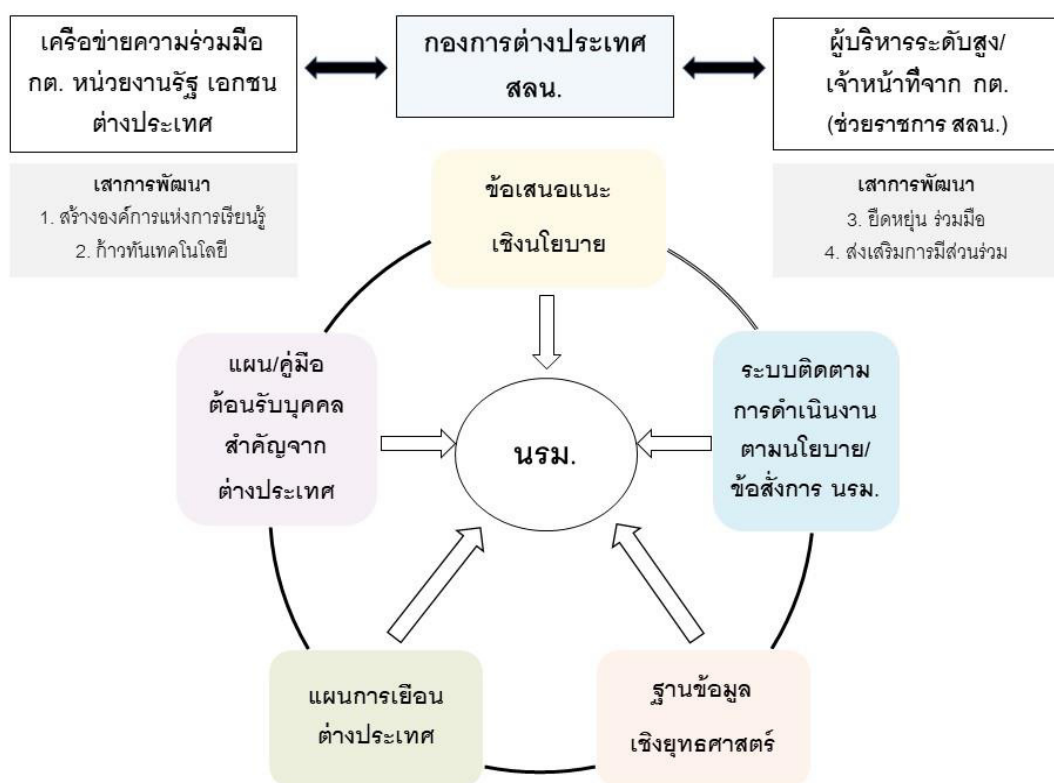
ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนงานต้องปรับ mindset ในการมองภาพองค์รวม สร้างค่านิยมในการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่ตั้งไว้ บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อยกระดับการทำงานในทุกภารกิจด้านต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริหารระดับสูง

(3) การประยุกต์ใช้แนวทางของต่างประเทศ

การพัฒนางานต่างประเทศของ สลน. ให้เป็นหน่วยยุทธศาสตร์ต่างประเทศของ นายกรัฐมนตรี จำเป็นต้องส่งเสริมบทบาทการเป็นศูนย์อำนวยการและประสานราชการ โดยอาจนำแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็น Best Practices ของประเทศต่าง ๆ มาปรับใช้ โดยพบว่าหน่วยงานของต่างประเทศ เช่น Department of Prime Minister and Cabinet (DPM&C) ของออสเตรเลีย Prime Minister's Strategic Unit ของสหราชอาณาจักร และ Prime Minister's Strategy Group ของสิงคโปร์ มีความน่าสนใจเนื่องจากทำงานโดยเน้นการสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์แก่นายกรัฐมนตรี แต่เมื่อศึกษาในภาพรวมทุกภารกิจ พบว่างานต่างประเทศของ DPM&C ออสเตรเลีย ทำหน้าที่ใกล้เคียงกับงานของกองการต่างประเทศ สลน. สามารถนำมาเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นต้นแบบที่ดีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากมีการทำงานเชิงยุทธศาสตร์

ในการสนับสนุนการบริหารงานของนายกรัฐมนตรีและขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายต่างประเทศ มีการประเมินผล และยังมีเสา (pillar) การพัฒนาองค์การที่ชัดเจน ครอบคลุมมิติสำคัญในปัจจุบัน

แนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้เริ่มจากการวางกลยุทธ์ขับเคลื่อนการทำงานเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภารกิจต่าง ๆ ทั้งการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่นายกรัฐมนตรี ระบบการติดตามการดำเนินงานตามข้อสั่งการ การกำหนดแผนงานต่างประเทศ การจัดทำแผนการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี การต้อนรับบุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่เดินทางมาเยือนประเทศไทยอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Official Visit, Working Visit, As Guest of the Government ซึ่งแต่ละประเภทมีความละเอียดอ่อน ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบรวมทั้งประสานงานและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ แบ่งปันข้อมูลระหว่างกันอย่างเป็นระบบ ข้อเสนอตั้งปรากฏตามภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ข้อเสนอการพัฒนางานต่างประเทศ สลน. จากการเทียบเคียงแนวทางของต่างประเทศ

(4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ยุทธศาสตร์การพัฒนางานด้านต่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม ให้ประสบผล และสนับสนุนบทบาทการอำนวยความสะดวก ประสานการบริหารราชการด้านต่างประเทศของ

นายกรัฐมนตรี ต้องอาศัยกลไกที่จะช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุผล กลไกหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นคือ การสร้างเครือข่าย (Network) ติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานในลักษณะบูรณาการการทำงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (โซเซียลมีเดีย และการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ/กิจกรรมทางสังคม) เนื่องจากนอกจากงานที่กำหนดไว้ในแผนภารกิจแล้ว งานส่วนหนึ่งเป็นงานที่ไม่ทราบล่วงหน้า เช่น การปรับแผนภารกิจต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่ฝ่ายต่างประเทศต้องการทราบที่ไทย การจัดทำประเด็นและข้อมูลประกอบการสนทนาระหว่างนายกรัฐมนตรีกับแขกต่างประเทศที่ขอเข้าเยี่ยมคารวะในเวลากระชั้นชิด การเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีและการเยือนประเทศไทยของผู้นำ/บุคคลสำคัญจากต่างประเทศที่ฝ่ายต่างประเทศเชิญและแจ้งกระชั้นชิด และการติดตามประเด็นที่นายกรัฐมนตรีสอบถามความคืบหน้าการดำเนินการ เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องประสานขอความร่วมมือและข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น การมีเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจะเป็นช่องทางสำคัญทั้งในภาวะปกติและภาวะเร่งด่วนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย

อย่างไรก็ดี ปัญหาการขาดเครือข่ายระหว่างหน่วยงานที่ผ่านมาทำให้ติดต่อประสานงาน ขอบข้อมูล ความเห็น ติดตามงาน ใช้เวลานาน ดังนั้น หากจะพัฒนางานต่างประเทศของ สลน. เป็นหน่วยยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี ควรใช้แนวทางแก้ไขด้วยการสร้างเครือข่ายที่มั่นคง เพื่อให้การอำนวยความสะดวกนโยบายมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ดังนี้

เครือข่ายประเด็นระหว่างประเทศ

- ประเด็นเศรษฐกิจ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน

- ประเด็นความมั่นคง เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

- ประเด็นสังคม เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข

- ประเด็นอื่น ๆ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

เครือข่ายติดตามเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายและข้อสั่งการ

- จัดตั้ง “คณะกรรมการติดตามเร่งรัดการดำเนินการตามผลการเจรจากับต่างประเทศ” ในรูปแบบใหม่ที่ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมืองเป็น “ที่ปรึกษา” และผู้บริหารระดับสูงฝ่ายประจำเป็น

ประธาน เพื่อให้มีความคล่องตัวเวลาเปลี่ยนรัฐบาล ผู้แทนจากหน่วยราชการต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการ

- กำหนดช่วงเวลาจัดการประชุมคณะกรรมการฯ ที่แน่นอน เพื่อให้มีกรอบเวลาสำหรับ
ดำเนินการและจัดเตรียมข้อมูล

- จัดการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อรับทราบความคืบหน้า ปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องการ
การแก้ไขในระดับผู้นำ รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และรายงานนายกรัฐมนตรีทราบ
เป็นระยะ ซึ่งนายกรัฐมนตรีอาจมีบัญชาให้ดำเนินการในเรื่องหนึ่งเรื่องใด

(5) การสร้างฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ

ปัจจุบัน สลน. ยังไม่มีฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศสำหรับนายกรัฐมนตรี จึงควร
เร่งสร้าง โดยเนื้อหาของฐานข้อมูลสำหรับผู้นำต้องสะท้อนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ เป็นข้อมูลเชิง
นโยบาย โดยบูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานเครือข่าย ดังข้อเสนอตามตารางที่ 3

ฐานข้อมูลทั่วไป	ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์
1. ข้อมูลพื้นฐานประเทศ ก. - ข้อมูลทั่วไป - การเมือง เช่น ระบอบการปกครอง ผู้นำ - เศรษฐกิจ เช่น ทรัพยากร สินค้าส่งออก/ นำเข้าสำคัญ 2. ภาพรวมความสัมพันธ์ทวิภาคีระหว่างไทย กับประเทศ ก. - ทั่วไป/ การทูต - การเมืองและความมั่นคง - เศรษฐกิจ - สังคม - อื่นๆ 3. ความร่วมมือสาขาต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว คมนาคม 4. ความร่วมมือในเวทีระหว่างประเทศ/ กรอบพหุภาคี	1. ข้อมูลพื้นฐานประเทศ ก. (การเมือง เศรษฐกิจ) นโยบาย/สถานการณ์ภายในประเทศที่มีผลต่อไทย 2. ความสำคัญที่ประเทศ ก. มีต่อไทย เช่น การเป็น คู่ค้าสำคัญ เศรษฐกิจมีศักยภาพ มีความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยี การเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ 3. ภาพรวมความสัมพันธ์ทวิภาคี (การทูต การเมือง เศรษฐกิจ) การประเมินความสัมพันธ์ทวิภาคี ในช่วงที่ผ่านมา แนวโน้ม ทิศทางในอนาคต 4. ประเด็นที่ไทยต้องการ ประเด็นที่ประเทศ ก. ต้องการจากไทย ประเด็นความร่วมมือที่ทั้งสอง ฝ่ายควรผลักดัน ประเด็นที่ยังค้างค้ำ ประเด็นที่ แต่ละฝ่ายมีศักยภาพ 5. ท่าทีไทยในประเด็นที่อยู่ในความสนใจของ ประเทศ ก. 6. ข้อมูลเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนการเยือนระดับสูง ผลการหารือที่จะเป็นประโยชน์ในระดับผู้นำ 7. ความร่วมมือในเวทีระหว่างประเทศ/ กรอบ พหุภาคี/ ประเด็นภูมิภาคที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

ตารางที่ 4 ข้อเสนอรูปแบบฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ

(6) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

แม้ว่าแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สลน พ.ศ. 2562-2565 ได้กำหนดแนวทางพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ แต่สำหรับการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี และการเตรียมความพร้อมในอนาคต จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถตรงกับความต้องการ ดังนี้

สมรรถนะขั้นสูง

- การคิดวิเคราะห์ทั้งระดับพื้นฐานและเชิงลึก โดยคิดเป็นขั้นเป็นตอนอย่างมีเหตุผล มองเห็นปัญหา ประโยชน์ ผลดีผลเสีย ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ
- การพัฒนาเป็นบุคลากรคลังสมอง (think tank) โดยเฉพาะการประมวลข้อมูลเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/ ทำที่ไทยในประเด็นต่าง ๆ
- การทำงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล

ความรู้ที่จำเป็น

- ความรู้ทางวิชาการที่รอบด้าน ตามทันสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งปัจจุบันสถานการณ์ของโลกมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งมิติด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม และมีประเด็นระหว่างประเทศใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อไทยทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี
- ความรู้และเข้าใจนโยบายรัฐบาล นโยบายใหม่ ๆ อย่างถ่องแท้
- ความรู้ภาษาอังกฤษระดับดีมาก ทั้งการพูด อ่าน เขียน

ทักษะที่จำเป็น

- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และบางครั้งอาจต้องกล้าคิดนอกกรอบเดิม ๆ
- การรู้จักนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน
- การบริหารเวลาสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน
- การทำงานเป็นทีม การประสานงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อสร้างเครือข่าย
- ความใส่ใจในการค้นคว้าหาความรู้เชิงลึก (in-depth) จากแหล่งข้อมูลรอบตัว

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ และแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

ปัจจัยภายนอก

(1) *สถานการณ์ภายในประเทศ* การทำงานของทุกหน่วยงานใน สลน. ทั้งภารกิจหลัก (core function) และภารกิจสนับสนุน (non-core function) เกี่ยวข้องโดยตรงกับนายกรัฐมนตรี และนโยบายด้านการบริหารจากเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาฝ่ายการเมือง

หากสถานการณ์การเมืองภายในประเทศเป็นปกติ มีความสงบ รัฐบาลมีเสถียรภาพ การทำงานก็จะราบรื่น ต่อเนื่อง แต่หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ/ผู้บริหารบ่อยครั้ง จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์และขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ในตำแหน่งเป้าหมายในการยกระดับ สลน. เป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี ซึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทำที่ไทยเกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ทั้งด้านความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

แนวทางบริหารจัดการ เพื่อเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์การเมืองภายในประเทศที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถคาดการณ์ได้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการทันเหตุการณ์ ปรับตัว ยืดหยุ่น และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

(2) *สถานการณ์โลก* ปัจจุบันนี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศต่าง ๆ ในโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้นำ สถานการณ์ความไม่สงบทางการเมือง สถานการณ์ความมั่นคงในภูมิภาค หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ เช่น สงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกา-จีน ส่งผลกระทบต่อประเทศอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีผลกระทบต่อการทำงานด้านการต่างประเทศของ สลน. ทั้งการวิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างประเทศ กำหนดยุทธศาสตร์/ ทำที่ไทยในข้อเสนอต่อนายกรัฐมนตรี ยุทธศาสตร์ในฐานะข้อมูลการจัดทำข้อมูลประกอบการหารือ การติดตามเร่งรัด ขับเคลื่อนดำเนินงานตามนโยบาย และข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี การจัดทำแผนการไปเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีและการต้อนรับแขกต่างประเทศที่มาเยือนไทย โดยแนวทางบริหารจัดการที่ดีคือ ผู้ปฏิบัติงานต้องสนใจค้นคว้าหาข้อมูล และตรวจสอบข้อเท็จจริง กระจือหรือรัน ติดตามสถานการณ์ให้ทันเหตุการณ์ ประสานกับเครือข่ายอยู่เสมอเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ประเมินสถานการณ์และแนวโน้มเพื่อปรับแผนยุทธศาสตร์และเตรียมความพร้อม

(3) *ความร่วมมือจากหน่วยงานเกี่ยวข้อง* ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนางานด้านต่างประเทศของ สลน. เป็นงานยุทธศาสตร์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีคือ ความร่วมมือจากเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งการประสานงาน การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูล การขอความสนับสนุนและร่วมมือในด้านต่าง ๆ ซึ่งบ่อยครั้งจำเป็นต้องใช้ personal network เพื่อขอความช่วยเหลือแบบเร่งด่วน และบางหน่วยงานเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานระดับกอง/สำนักหลายหน่วยรับผิดชอบ การขอข้อมูลหรือติดตามในประเด็นหนึ่ง ๆ จะประสบความยากลำบาก ไม่มี focal point ที่ชัดเจน หรือเจ้าหน้าที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทำให้ไม่มีความต่อเนื่อง ต้องใช้เวลาในการสร้างเครือข่ายใหม่และการได้รับข้อมูลเชิงลึก

แนวทางการสร้างความร่วมมือที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ คือ การพบปะกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างเป็นเครือข่ายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic network) ที่ทั้งสองฝ่ายเห็นประโยชน์ร่วมกัน จะการทำงานราบรื่นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

ปัจจัยภายใน

(1) *ความเชื่อมั่นของนายกรัฐมนตรี* เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุด งานด้านต่างประเทศสำหรับนายกรัฐมนตรีเป็นงานตามภารกิจของ สลน. ที่นายกรัฐมนตรีคุ้นเคยอยู่แล้ว แต่ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ และงานพิธีการ การพัฒนาบทบาททางด้านต่างประเทศเป็นหน่วยยุทธศาสตร์เป็นความท้าทายอย่างยิ่งเพราะเป็นงานด้านสารัตถะและนโยบายที่มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบอยู่ *แนวทางบริหาร* สลน. ต้องทำให้นายกรัฐมนตรีทราบและเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ สลน. เชื่อมโยงกับข้อมูล บทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ และใช้ประโยชน์ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

(2) *การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง*

- *ฝ่ายการเมือง* แนวทางคือ สลน. ต้องเสนอแนวคิดและแผนงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับพัฒนางานนี้ให้เลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดเข้าใจ เห็นความสำคัญและสนับสนุนการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ที่รวมศูนย์อยู่ที่ สลน. ซึ่งเป็นการบูรณาการข้อมูลอย่างรอบด้านที่สามารถเรียกใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา เนื่องจากจะเป็นส่วนหนึ่งที่มีสำคัญในการสนับสนุนการบริหารงานด้านต่างประเทศและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรี

- *ฝ่ายประจำ* ตามโครงสร้าง สลน. ผู้บริหารระดับสูงคือ รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนักที่เกี่ยวข้อง ต้องเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ปรับบทบาทของ สลน. ให้ทำงานในเชิงยุทธศาสตร์ให้มากขึ้นในการอำนวยความสะดวกการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี และติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี ใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการทำงานใกล้ชิดกับนายกรัฐมนตรีอย่างมากให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงเรียนรู้ best practice ของต่างประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้นำประเทศ

(3) *การพัฒนาบุคลากร* หากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะและเพิ่มขีดความสามารถทั้งความรู้ ความสามารถด้านต่างประเทศและทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็น โดยเฉพาะสมรรถนะขั้นสูง การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ทำงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Result based Management) เพื่อเป็นคลังสมองและรองรับงานเชิงยุทธศาสตร์จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของพัฒนางาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนแผนพัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นดังกล่าวอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง รวมถึงการใช้บุคลากรให้เต็มศักยภาพ (full potential) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ตัวบุคลากรเองต้องเห็นความจำเป็นของการเพิ่มพูนความรู้ เข้าร่วมฝึกอบรมด้วยความสมัครใจ สนใจค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ที่จะรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล

(4) *ความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ* การสร้างฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ผู้บริหารเห็นประโยชน์และได้ใช้ประโยชน์ ได้แก่

- การออกแบบฐานข้อมูลโดยจำแนกประเภทข้อมูลด้านต่าง ๆ ให้เข้าใจง่าย สืบค้นได้สะดวก และรวดเร็ว (user friendly) มีความน่าสนใจ

- ระบบต้องเอื้อต่อการบูรณาการข้อมูลด้านต่างประเทศกับหน่วยงานต่าง ๆ

- มีมาตรการรักษาความปลอดภัย/ระดับการเข้าถึงข้อมูล

- ปรับปรุงให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ

- มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ใช้และผู้ดูแลระบบ

- มีการตรวจสอบระบบและช่องทางการให้บริการ เช่น website และ application

คุณสมบัติเหล่านี้ต้องกำหนดไว้ในแผนดำเนินการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ สสน. อย่างเป็นระบบในระยะต่อ ๆ ไป เพื่อให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความพร้อมรองรับภารกิจงานยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ในการขับเคลื่อนข้อเสนอโครงการพัฒนางานให้ประสบผลเป็นรูปธรรม เกิดผลงานในเชิงยุทธศาสตร์ให้กับ สสน. อย่างโดดเด่น เป็นที่พอใจของนายกรัฐมนตรี ผู้นำมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางที่วางไว้ โดยควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

(1) **มีวิสัยทัศน์** การพัฒนางานต่างประเทศของ สสน. เป็นหน่วยยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี นับว่าเป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่งงานหนึ่งที่มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของนายกรัฐมนตรี จึงถือเป็นก้าวสำคัญของ สสน. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มองไปให้ไกล กำหนดเป้าหมายอย่างแน่วแน่ วางแนวทางที่ชัดเจน และมุ่งมั่นนำพาองค์กรให้ไปถึงจุดหมายนั้น ผู้นำต้องเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร พัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก มองว่าตนเองไม่ใช่หน่วยปฏิบัติ แต่สามารถส่งเสริมงานเชิงยุทธศาสตร์ให้นายกรัฐมนตรีได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเห็นศักยภาพในงานด้านต่างประเทศของ สสน. ที่เทียบเคียงต่างประเทศได้ในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ในระดับที่เป็นเลิศและเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้นำประเทศ ให้เป็นไปตามความคาดหวัง เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ และภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรี

(2) **คิดเชิงกลยุทธ์** ผู้นำต้องเปิดใจวิเคราะห์บริบท สสน. ในปัจจุบัน คือมองทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย ประเมินการปฏิบัติงานด้านต่างประเทศที่เป็นอยู่ในทุกภารกิจ โดยเฉพาะการวิเคราะห์สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพื่อกำหนดนโยบาย/ทำที่ไทย ว่าถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ทันเหตุการณ์แล้วหรือไม่ หรือมีฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ และการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลและเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นแล้วหรือไม่ ที่จะตอบสนองความ

ต้องการและความคาดหวังของนายกรัฐมนตรี เลขานุการนายกรัฐมนตรี และผู้บริหารระดับสูงฝ่ายการเมืองในการบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทราบปัญหาแล้ว ต้องคิดหากลยุทธ์ที่เหมาะสมมาแก้ไขปัญหารวมทั้งกำหนดปัจจัยที่จะทำให้กลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จในระยะยาว

(3) มุ่งผลสัมฤทธิ์ การผลักดันข้อเสนอให้บรรลุผล ต้องมีแผนงาน กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มองไปถึงผลลัพธ์ (outcome) สร้างผลสัมฤทธิ์ (result) ให้กับองค์กรในระดับสูง โดยนำหลักการ แนวคิดที่จะเป็นประโยชน์มาเป็นแนวทางดำเนินการ เช่น หลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) การทำงานเชิงรุก (Proactive) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มองภาพองค์รวม ยืดหยุ่น ปรับได้ตามสถานการณ์โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของนายกรัฐมนตรีและผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ ยังต้องวางแผนบริหารจัดการปัจจัยสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือ เพื่อใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร สลน. ที่จะปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ต่างประเทศ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะขั้นสูงที่จำเป็น เช่น การคิดวิเคราะห์สู่การเป็นคลังสมอง (think tank) ให้มากยิ่งขึ้นและต่อเนื่องต่อไป

(4) บริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาและบรรลุวิสัยทัศน์ของ สลน. ในการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระบบราชการ 4.0 มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี มีข้อมูลสารสนเทศเชิงลึกสำหรับการตัดสินใจ สั่งการ ภาวะผู้นำที่จำเป็นคือต้องกล้าคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เห็นถึงความจำเป็นว่าองค์กรต้องเปลี่ยนให้ทันสถานการณ์และความต้องการ กล้าตัดสินใจนำเสนอการเปลี่ยนแปลง แนวทางและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรทุกระดับ ขณะเดียวกันต้องพร้อมรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งเตรียมการรองรับผลกระทบและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

(5) การสื่อสาร เมื่อมีข้อเสนอเพื่อพัฒนางาน ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบ และต้องสามารถสื่อสารกับคนในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นประโยชน์ในการปรับบทบาทด้วยเช่นกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้รับการสนับสนุน

ด้วยแนวคิดเชิงนโยบายและวิธีการบริหารงาน ผสมกับภาวะผู้นำที่ดีที่มีคุณลักษณะดังกล่าว เชื่อว่าจะสามารถขับเคลื่อนข้อเสนอให้เกิดขึ้นได้ ช่วยพัฒนางานต่างประเทศและบทบาทของ สลน. ให้เป็นหน่วยยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีให้เป็นที่ประจักษ์และประสบความสำเร็จในการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการบริหารงานด้านต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรี พัฒนางค์กรให้บรรลุพันธกิจที่สอดคล้องกับแนวทางตามยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและศักยภาพยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงานและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๙
คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ โดย พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา
นายกรัฐมนตรี 12 กันยายน 2557

แผนปฏิรูปองค์การตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2561 สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

เอกสารแผนแม่บทระยะ 20 ปี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

เอกสารการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0

เอกสารแผนขับเคลื่อนนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของสำนักเลขาธิการ
นายกรัฐมนตรี (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อร่วมขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0

เอกสารแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2562-2565) ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

เอกสารแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2562-2565) ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist, “Ten Steps to a Results-Based Monitoring and
Evaluation System” The World Bank, Washington, D.C., USA 1952.

Annual Report: Department of the Prime Minister & Cabinet, Australian Government,
Australia 2017-2018.

https://en.wikipedia.org/wiki/Prime_Minister%27s_Strategy_Unit

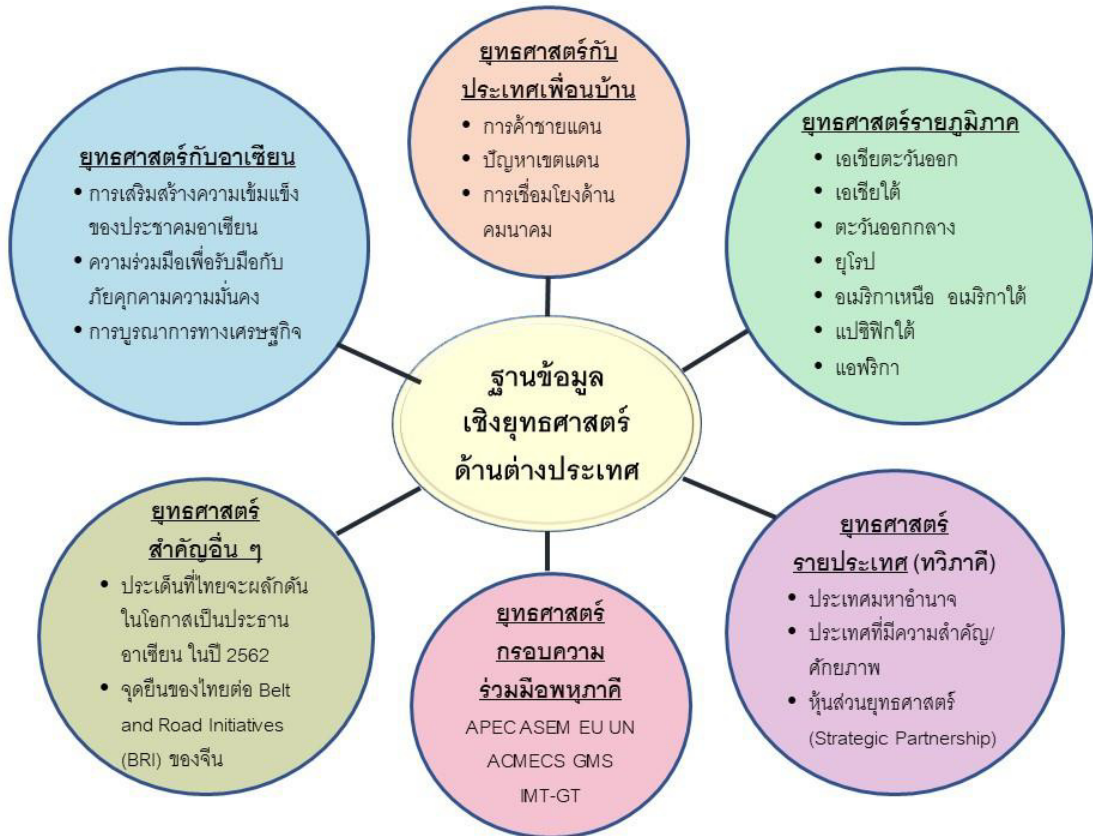
<https://www.strategygroup.gov.sg/>

<https://www.toolshero.com/strategy/tows-matrix/>

ภาคผนวก

ตัวอย่างเพิ่มเติม

ภาพที่ 10 รูปแบบฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศสำหรับนายกรัฐมนตรี



ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวปรียวรรณ สารกิจปรีชา

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี รัฐศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2532)
- ปริญญาโท Master of Public Administration, American University,
Washington D.C. สหรัฐอเมริกา (2537)

ประสบการณ์การรับราชการ

- 2539 – 2540 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 กองการเมืองต่างประเทศ
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
- 2540 – 2542 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 สำนักงานการเมืองต่างประเทศ
- 2542 – 2546 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 สำนักงานการเมืองต่างประเทศ
- 2546 – 2548 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 สำนักงานการเมืองต่างประเทศ
- 2548 – 2550 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 สำนักงานต่างประเทศ
- 2550 – 2555 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 8 สำนักงานต่างประเทศ
- 2555 – 2557 ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามงานต่างประเทศ สำนักงานต่างประเทศ
- 2557 – 2559 ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานต่างประเทศ
- 23 มิถุนายน 2559 ผู้อำนวยการกองการต่างประเทศ

ทุนการศึกษา

Post-Graduate Diploma สาขาวิชา International Relations and Development,
Institute of Social Studies กรุงเฮก ประเทศเนเธอร์แลนด์ (2542)

Certificate

1. Talent Network in Public Management, National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS) ประเทศญี่ปุ่น (2554)
2. Advanced Oral Communication Course (AOCC) ประเทศนิวซีแลนด์ 2557
3. Governance and Public Administration Programme, Temasek Foundation International ประเทศสิงคโปร์ (2559)
4. Essentials of Leadership, London Business School สหราชอาณาจักร (2560)

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองการต่างประเทศ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี