



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง “นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ  
วาระการประชุมคณะรัฐมนตรีและเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี”

จัดทำโดย นายณัฐพงศ์ วรรณรัตน์  
รหัส 9705

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2566  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง “นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี  
และเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี”

จัดทำโดย นายณัฐพงศ์ วรรณรัตน์  
รหัส 9705

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ.....

บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

จุฬา สุขมานพ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ในฐานะกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจึงได้เตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นของทั้งคณะรัฐมนตรีและส่วนราชการที่ต้องดำเนินนโยบายต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประเทศ โดยได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัลด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการบริหารราชการแผ่นดินไม่สามารถหยุดชะงักได้

อย่างไรก็ดี กระบวนการของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีซึ่งถือเป็นพื้นเพองหลักของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ต้องมีการทบทวนอยู่เป็นประจำและพัฒนาเพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งระบบ โดยลดอุปสรรคจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนและแยกส่วน การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และเพิ่มมาตรฐานในการควบคุมความเสี่ยงและข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงานเพื่อแก้ปัญหาและก้าวข้ามอุปสรรค และสร้างสรรค์กระบวนการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างไร้รอยต่อระหว่างสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมายในฐานะผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ดังนี้ “ผลักดันการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในฐานะกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี”

ในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ผู้ศึกษาได้มีแนวคิดในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการทำงานอยู่ในปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ให้เต็มศักยภาพ รวมทั้งการสร้างระบบการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในองค์กรและหน่วยงาน counterpart ได้อย่างไร้รอยต่อผ่านกรอบแนวคิดเชิงออกแบบซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ โดยสรุปแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่ควรจะเป็น (To Be) ได้ ดังนี้

(1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีด้วยบัญชีสถานะภาพเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีแบบบัญชีเดียว (One VARA) โดยนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในปัจจุบันมาเชื่อมต่อกับการจัดทำบัญชีสถานะภาพเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีได้ทั้งระบบเพื่อลดขั้นตอนและภาระงานของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำบัญชีสถานะภาพเรื่องที่ยังคงแยกส่วนตามกองเพื่อให้สามารถเพิ่มเวลาในการจัดทำวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวสามารถลดความซ้ำซ้อนของฐานข้อมูลบัญชีสถานะภาพเรื่องให้เป็นบัญชีเดียว ซึ่งทำให้การบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีทำได้ง่ายขึ้นและเห็นภาพรวมทั้งหมด นอกจากนี้ ยังสามารถติดตามข้อมูลได้แบบ Real Time และนำไปจัดทำวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี (M-VARA) ได้โดยไม่ต้องนำเข้าสู่ข้อมูลใหม่ รวมทั้งสามารถรองรับเรื่องที่เสนอคณะรัฐมนตรีในรูปแบบ agenda เพื่อให้สามารถทำงานบูรณาการข้ามกองได้

(2) สร้างระบบการทำงานแบบบูรณาการในด้านข้อมูลและการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นหน่วยงาน counterpart เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานให้ไหลลื่นอย่างต่อเนื่องอัตโนมัติ โดยลดการทำงานแบบยึดโยงบุคคลซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการผิดพลาดของมนุษย์ (human error) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการวางแผนนำเรื่องเสนอนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติให้นำเรื่องเข้าสู่การพิจารณา

ของคณะรัฐมนตรี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตารางภารกิจ โดยการจัดทำ share folder ผ่านระบบ SOC Cloud ที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีการพัฒนาและนำมาใช้แล้ว และเชื่อมโยงกับตารางภารกิจ ผ่าน Sync Calendar เพื่อไม่ให้กระบวนงานดังกล่าวซ้ำกันหรือสะดุดลงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจที่มีกำหนดระยะเวลาหรือหากล่าช้าอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารราชการแผ่นดินได้

**แนวทางในการขับเคลื่อนข้อเสนอดังกล่าวตามขั้นตอนของการคิดเชิงออกแบบแบ่งได้ 3 ระยะ ดังนี้ (1) ระยะสั้น (3 เดือน) ได้แก่ ประมวลปัญหา อุปสรรค ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสร้าง Prototype โดยต่อยอดจากระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่ (2) ระยะปานกลาง (6 – 8 เดือน) เตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานระบบใหม่ตามข้อเสนอ และเริ่มใช้งานระบบ (3) ระยะยาว (1 - 2 ปี) พัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ระบบอื่น ๆ ของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี สร้าง Prototype เพื่อต่อยอดการเชื่อมโยงกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รวมถึงทบทวนประสิทธิภาพของระบบและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานทุก ๆ ปี**

**ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการตามข้อเสนอ (1) คณะรัฐมนตรีได้รับวาระการประชุมภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้การตัดสินใจเชิงนโยบายในการประชุมคณะรัฐมนตรีได้มีประสิทธิภาพ (2) ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีข้อมูลสถานการณ์เรื่องทั้งหมดในภาพรวมและสามารถนำไปใช้บริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและง่ายยิ่งขึ้น (3) สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และไม่ก่อให้เกิดคุณค่าได้ถึง 3 ขั้นตอน รวมทั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สามารถวางแผนการทำงานของตนได้ดียิ่งขึ้น และ (4) ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสามารถวางแผนการทำงานได้ล่วงหน้า จากการประสานงานผ่านระบบที่นำเสนอ ส่งผลให้การออกวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีสามารถดำเนินการได้ภายในเวลาทำการ ทำให้ส่วนราชการอื่นสามารถนำวาระการประชุมไปใช้ในภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ระบุปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ เช่น **บุคลากรที่ปฏิบัติงาน** บางส่วนอาจยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม และขาดความรู้ทางดิจิทัล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ ด้านทักษะดิจิทัลให้บุคลากรให้สามารถรองรับการทำงานในรูปแบบใหม่ในอนาคตได้ **ระบบงานที่ออกแบบ** อาจไม่ตอบโจทย์ในการแก้ไขปัญหา เพิ่มความยุ่งยาก หรืออาจไม่ตรงกับความต้องการใช้ของผู้ปฏิบัติงาน และโดยที่ข้อมูลในการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความอ่อนไหว และมีประเด็นด้านความมั่นคงของประเทศ ดังนั้น ระบบงานที่ออกแบบจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยควบคู่ไปกับการนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงและเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (User - Friendly) ด้วย

เพื่อให้การขับเคลื่อนข้อเสนอ “**นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีและเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี**” เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ผู้นำขององค์กรควรมีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง ทั้งในด้านความรู้ในการบริหาร การบริหารอย่างมืออาชีพ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารคน นอกจากนี้ สิ่งที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรจะเป็น คือ **ผู้นำที่มีลักษณะ Agile Leader** ที่มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของแต่ละส่วนในองค์กร โดยสามารถเชื่อมต่อประสานงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรได้ เป็นผู้นำที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านดิจิทัล และการบริหารจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์ พร้อมพัฒนา และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยมีทักษะในการสื่อสาร ประสานสัมพันธ์ และการเจรจาต่อรอง เพื่อความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้หลากหลาย

ตามสถานการณ์ ตลอดจนความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ มีความสามารถในการสานพลังของทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงานของตนเอง และการทำงานร่วมกับ counterpart เพื่อแบ่งปันหรือการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการร่วมกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและคุณลักษณะที่จำเป็นของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อวางแผนพัฒนาตนเอง โดยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองในระยะเวลา 2 ปี และระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างอบรม นบส.1) แล้ว

---

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง “นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีและเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี” เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97 วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2566 โดยการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจากอาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม 5 ที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อคิดเห็นทั้งในแง่การจัดทำข้อวิเคราะห์ของรายงานและแนวทางการนำเสนอรายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำและนำเสนอรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมอาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ และอาจารย์จุฬา สุขมานพ ที่คอยให้คำชี้แนะ ปรับปรุงการจัดทำรายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามลำดับ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ สำนักงาน ก.พ. ที่ได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรม อำนวยการความสะดวก และแสวงหาวิทยากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ศึกษาและผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตรฯ นบส.1 รุ่น 97 ทุกท่าน ในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ นบส. รุ่น 97 ที่ได้ให้คำชี้แนะต่าง ๆ รวมทั้งมิตรภาพ และความช่วยเหลือ ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

สุดท้ายนี้ ผมขอขอบพระคุณเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี (นางณัฐฎ์จารี อนันตศิลป์) และผู้บริหารทุกท่าน ที่สนับสนุนให้โอกาสให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่กองการประชุม คณะรัฐมนตรี ในการสนับสนุนและรับผิดชอบภารกิจอย่างเต็มที่ในระหว่างที่ผู้ศึกษามีภารกิจอบรม ผู้ศึกษาหวังว่าการศึกษาคั้งนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีเพื่อให้สำนักงานสามารถเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีได้ตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

ณัฐพงศ์ วรรณรัตน์

31 พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย</b>	<b>1</b>
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	6
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
<b>2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ</b>	<b>9</b>
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	9
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	15
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	27
<b>3. แผนพัฒนาตนเอง</b>	<b>29</b>
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	29
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	30
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	30
บรรณานุกรม	32
ภาคผนวก	33
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	43



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์เชิงคุณค่าของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีของผู้ศึกษา	19
ตารางที่ 2	ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบของ One VARA	21
ตารางที่ 3	ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบของระบบการทำงานแบบบูรณาการกับ Counterpart	23
ตารางที่ 4	ผลการประเมินทักษะของนักบริหารระดับสูง	42

## สารบัญภาพ

รูปภาพที่ 1 ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีกับแผน 3 ระดับ ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560	3
รูปภาพที่ 2 โครงสร้างของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	6
รูปภาพที่ 3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่พบในกระบวนการทำงาน ของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี	13
รูปภาพที่ 4 กรอบแนวคิดเชิงออกแบบโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณค่า	18
รูปภาพที่ 5 กระบวนการทำงานที่ควรจะเป็นของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี	20
รูปภาพที่ 6 ตัวอย่าง Template สำหรับป้อนข้อมูลเรื่องใน One VARA	22
รูปภาพที่ 7 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการงานภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี (As Is vs To Be)	24

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ข้อเสนอเพื่อการศึกษา เรื่อง “นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี และเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี” มีรายละเอียดการวิเคราะห์และข้อเสนอแนวทางเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

#### 2.1.1 สภาพปัญหา ความท้าทายหรือการพัฒนาที่เลือกศึกษา

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรหลักซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศมาทุกยุคทุกสมัย ภารกิจงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความหลากหลายตั้งแต่ภารกิจสนับสนุนราชการของคณะรัฐมนตรี ได้แก่ การจัดทำข้อมูลและบทวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายของคณะรัฐมนตรี การอำนวยความสะดวกให้แก่การประชุมคณะรัฐมนตรีซึ่งถือว่าการประชุมหนึ่งที่สำคัญของประเทศเพราะในแต่ละสัปดาห์ (ทุกวันอังคาร) คณะรัฐมนตรีมีการประชุมเพื่อตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินทั้งเรื่องนโยบาย โครงการ และเรื่องที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและการพัฒนาประเทศ ตลอดจนการคงไว้ซึ่งมาตรฐานตามขนบธรรมเนียมโบราณราชประเพณีของงานราชการในพระองค์

ที่ผ่านมาสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีการทบทวนและนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน (process improvement) ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัลที่ให้ความสำคัญกับการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและลดการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในการรับ-ส่งเอกสาร การแจ้งระเบียบวาระและส่งเอกสารการประชุมคณะรัฐมนตรีผ่านระบบ M-VARA ที่คณะรัฐมนตรีสามารถเข้าถึงเอกสารวาระการประชุมผ่าน Mobile Application และการจัดประชุมคณะรัฐมนตรีผ่านระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) ซึ่งการพัฒนากระบวนการทำงานดังกล่าวช่วยให้ภารกิจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรียังคงดำเนินต่อไปได้แม้จะต้องประสบกับสภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ก็ตาม ในส่วนของการยกระดับการให้บริการภาครัฐได้มีการปรับปรุงแบบการให้บริการที่สำคัญ เช่น ระบบค้นหาราชกิจจานุเบกษาเพื่อติดตามการประกาศกฎหมายสำคัญ ๆ การให้บริการระบบทะเบียนฐานันดรเพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงประวัติข้อมูลการได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้สะดวกขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาขอรับบริการ ณ ที่ทำการและระบบ AI chatbot “น้องพุดตาน” เพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมติคณะรัฐมนตรีแก่บุคคลทั่วไป

นอกจากนี้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีการเตรียมความพร้อมในเชิงสาร์ตอัพ เพื่อให้สามารถเผชิญกับความท้าทายด้านพันธกิจใหม่ ๆ เนื่องจากจำนวนเรื่องที่เข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันเจ้าหน้าที่ก็ต้องปฏิบัติงาน ให้ถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพเป็นไปตามความคาดหวังของคณะรัฐมนตรีและส่วนราชการเจ้าของเรื่อง เช่น การจัดทำแบบตรวจสอบ (checklist) การเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี กรณีเรื่องทั่วไป การดำเนินการตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถกลั่นกรององค์ประกอบของเรื่องในส่วนราชการนำเสนอมาให้ครบถ้วน ถูกต้อง ตามข้อกำหนดหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และการจัดด้านตามยุทธศาสตร์ชาติของเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2563 อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์เรื่อง

เสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป ตลอดจนการบูรณาการการทำงานระหว่างกองต่าง ๆ ที่มีภารกิจจัดทำเรื่อง เสนอคณะรัฐมนตรีและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีและผู้ประสานงาน ของกระทรวงแบบไม่เป็นทางการผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ (การตั้งกรู๊ปไลน์) เพื่อแจ้งและประสานข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การประชุมคณะรัฐมนตรีผ่านลุล่วงไปได้ด้วยดีในแต่ละสัปดาห์

อย่างไรก็ดี กระบวนการของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีซึ่งถือเป็นฟันเฟืองหลัก ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรียังมีประเด็นที่สมควรทบทวนและพัฒนาเพื่อให้กระบวนการเสนอเรื่อง และการประชุมคณะรัฐมนตรีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนการเสนอเรื่อง ต่อคณะรัฐมนตรี การจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี การเสนอเรื่องต่อนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาอนุมัติบรรจุเป็นวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี การแจ้งระเบียบวาระและส่งเอกสารการประชุม คณะรัฐมนตรี การจัดประชุมคณะรัฐมนตรี รวมไปถึงจนถึงขั้นตอนการจัดทำมติคณะรัฐมนตรีและแจ้ง ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปถือปฏิบัติหรือขับเคลื่อนการดำเนินงานต่อไป เพราะกระบวนการดังกล่าว ยังเป็นรูปแบบผสมผสานการทำงานด้วยระบบดิจิทัลและระบบดั้งเดิมที่จำเป็นต้องอาศัยคนในการดำเนินงานเป็นหลัก ทำให้การคาดเดาและควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานให้อยู่ภายใต้เวลาที่จำกัดและลดข้อผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการประสานงานระหว่างบุคคลต่อบุคคลทำได้ยาก ซึ่งอาจส่งผลให้สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการที่ต้องการให้องค์กร สามารถสนับสนุนภารกิจของคณะรัฐมนตรีด้วยความสะดวก รวดเร็ว ทันการณ์ ในทุก ๆ สถานการณ์

### 2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมา แนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากความสำคัญของกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวไม่สามารถหยุดชะงักลงได้ไม่ว่าจะเกิดสภาวะวิกฤติใด ๆ ก็ตาม เพราะจะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพในการบริหารราชการแผ่นดินและความน่าเชื่อถือขององค์กรด้วย และโดยที่กระบวนการ เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีจำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานทั้งด้านการจัดเตรียมความพร้อมด้านสารัตถะ และการอำนวยความสะดวกในการประชุมคณะรัฐมนตรีร่วมกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าว จากกระบวนการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีซึ่งนับเป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งความท้าทาย ที่เกิดจากการประสานงานกับส่วนราชการและความคาดหวังของคณะรัฐมนตรีซึ่งนับเป็นปัจจัยภายนอก สรุปได้ดังนี้

**2.1.2.1 ปัจจัยภายนอก:** กระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีมีปัจจัยตั้งต้นจากเรื่อง ที่ส่วนราชการและหน่วยงานเสนอมายังคณะรัฐมนตรี ซึ่งในปัจจุบัน **เรื่องที่ส่วนราชการประสงค์นำเข้าสู่ การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น**โดยเฉลี่ยมีการนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ประมาณ 1,830 เรื่องต่อปี หรือประมาณ 42 เรื่องต่อสัปดาห์ (ข้อมูลระหว่างปี พ.ศ. 2562 – 2565)<sup>5</sup> และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นสูงเรื่อย ๆ เนื่องจากบริบทภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงผันผวน และรวดเร็ว (VUCA) ส่งผลให้มีการแก้ไข ปรับปรุง และออกกฎหมาย/มาตรการใหม่ ๆ เพื่อการยกระดับ คุณภาพชีวิตของประชาชนและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประกอบกับลักษณะ ของเรื่องที่เสนอมามีความซับซ้อนและมีลักษณะเป็น agenda-based มากกว่า function-based ที่เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการมากกว่าที่จะทำงานแบบแยกส่วนราชการ/ หน่วยงาน กล่าวคือ หลายหน่วยงานอาจเสนอเรื่องเดียวกันหรือมีประเด็นเชื่อมโยงกันเข้าสู่การพิจารณา

<sup>5</sup> แหล่งที่มาของข้อมูล : กองการประชุมคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ของคณะรัฐมนตรีในส่วนที่ตนเองได้รับมอบหมาย เช่น ในคราวการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2566 มีหน่วยงานที่เสนอเรื่องการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า ได้แก่ เรื่องการลงนามข้อตกลงรับทุนสนับสนุนจากกองทุนสิ่งแวดล้อมโลกภายใต้โครงการการผลักดันการประยุกต์ใช้และการจัดการตลอดวงจรของการพัฒนายานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย (เสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก) การยกเว้นอัตราภาษีการนำเข้าชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอากาศยานไร้คนขับ (Drone) (เสนอโดยคณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติ) และร่างพระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... (การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับเงินอุดหนุนตามมาตรการสนับสนุนการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าประเภทรถยนต์และรถจักรยานยนต์) (เสนอโดยกระทรวงการคลัง) ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประเด็นในการบูรณาการมากขึ้น นอกจากนี้เรื่องที่เสนอมาจะมีจำนวนและมีความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว ส่วนราชการมีความประสงค์ที่จะให้นำเรื่องของตนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงพันธกิจระหว่างประเทศที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว ฉับไว ซึ่งไม่สอดคล้องกับจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่มีอยู่อย่างจำกัดและระยะเวลาที่หน่วยงานให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีดำเนินการ เช่น มาตรการให้ความช่วยเหลือประชาชนจากภัยธรรมชาติ การลงนามในความตกลงเพื่อพัฒนาการค้าและการลงทุน เป็นต้น อีกทั้งในทุกสัปดาห์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะต้องเตรียมการรับมือกับการเสนอเรื่องเร่งด่วน (เรื่องจริง) ที่ส่วนราชการเร่งขอร้องนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี แต่ส่งมาในระยะเวลาที่กระชั้นชิด (เย็นวันจันทร์หรือเช้าวันอังคารก่อนการประชุม) ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะมีเวลาเตรียมการสรุปเรื่องภายใต้เวลาที่จำกัด แต่คณะรัฐมนตรียังคาดหวังที่จะได้รับบทวิเคราะห์ที่มีคุณภาพเพื่อประกอบการตัดสินใจและมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาข้อมูลเพื่อเตรียมการก่อนการประชุมคณะรัฐมนตรีในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งหากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไม่สามารถควบคุมมาตรฐานเชิงคุณภาพในการจัดทำและนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีได้ตามเวลาที่กำหนดไว้<sup>6</sup> อาจส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงนโยบาย เนื่องจากคณะรัฐมนตรีมีเวลาที่จำกัดในการเตรียมการก่อนการประชุม และอาจส่งผลต่อการจัดทำมติคณะรัฐมนตรีที่ต้องมีความถูกต้อง สอดคล้องกับข้อกฎหมาย มีความชัดเจนและครบถ้วนมากพอเพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนำไปใช้อ้างอิงในการปฏิบัติโดยไม่ต้องมีการตีความ เนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีเป็นคำสั่งทางการบริหารที่มีผลใช้บังคับทั่วไปในระบบราชการฝ่ายบริหาร ซึ่งหากไม่ถูกต้องหรือขัดต่อกฎหมายอาจส่งผลกระทบต่อระบบราชการ ภาคเอกชน และประชาชนได้ เช่น มติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดประเภทลุ่มน้ำและการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ป่า มาตรการส่งเสริมการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ มาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นต้น

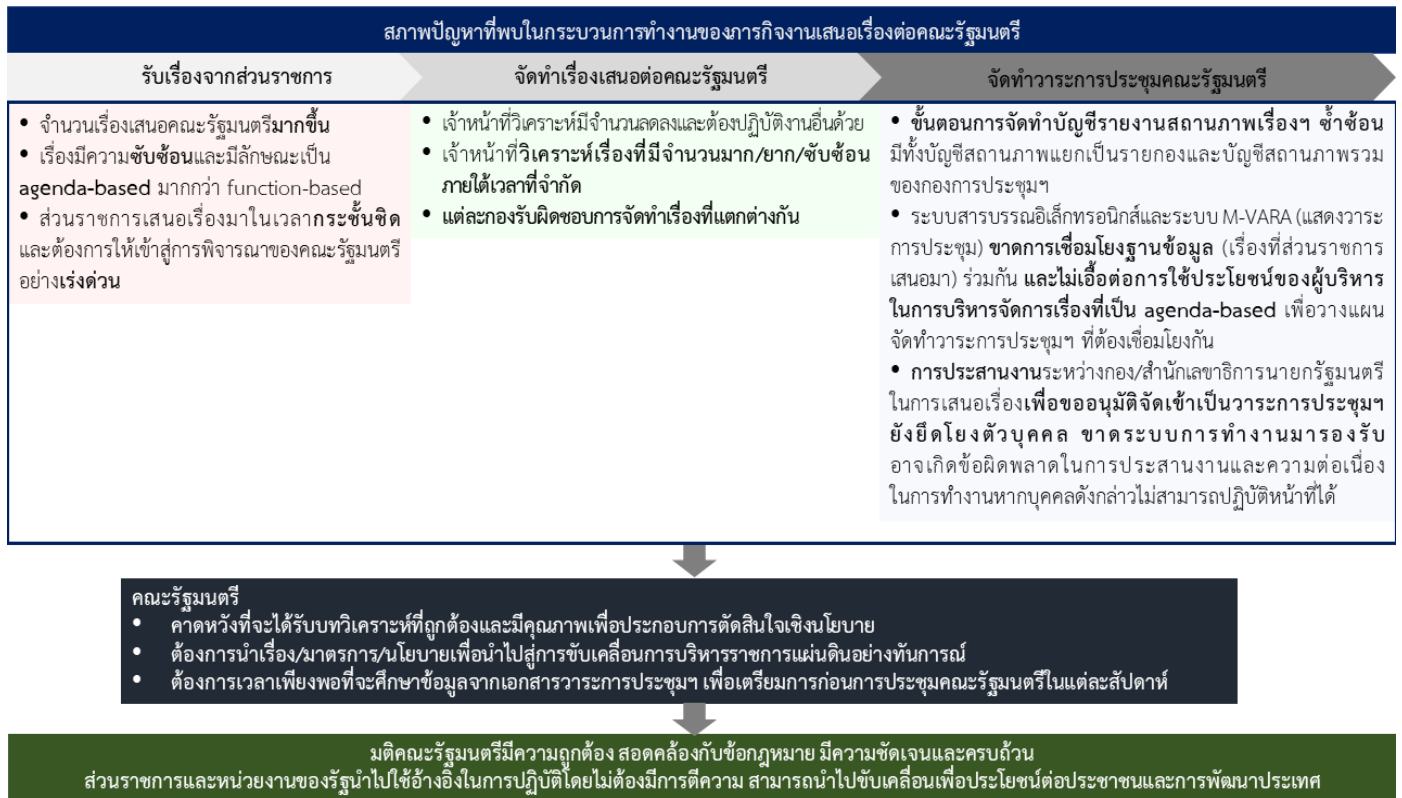
**2.1.2.2 ปัจจัยภายใน ได้แก่ (1) จำนวนเจ้าหน้าที่** (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/นิติกร) ที่ต้องทำหน้าที่จัดทำบทวิเคราะห์ ตรวจสอบ กลั่นกรองเรื่องก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีที่มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่ต้องการลดขนาดภาครัฐทำให้เกิดข้อจำกัดในการเพิ่มจำนวนบุคลากร<sup>7</sup> รวมทั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ต้องปฏิบัติงานอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น แต่ละกองต้องมอบหมายเจ้าหน้าที่

<sup>6</sup> สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีดำเนินการออกวารสารการประชุมคณะรัฐมนตรีล่าสุด คือ เวลา 20.45 น. ในคราวการประชุมคณะรัฐมนตรีครั้งที่ 48/2561 เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561 ซึ่งมีเรื่องที่บรรจุในวาระการประชุมทั้งหมด 52 เรื่อง

<sup>7</sup> จำนวนนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ มีกรอบอัตรากำลัง 47 – 51 คน และนิติกรระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่จัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีมีกรอบอัตรากำลัง 9-10 คน (ข้อมูลปี 2561 – 2565)

2 คน เพื่อจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีในส่วนของกองตนเองเพื่อส่งรวบรวมไปยังกองการประชุม คณะรัฐมนตรี การจัดทำบทสรุปและ powerpoint ประกอบการนำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรีในการประชุม คณะรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่จึงต้องบริหารจัดการภาระงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถส่งมอบงานทุกอย่าง ที่รับผิดชอบได้ทันภายในเวลาที่กำหนด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคงคุณภาพของบทวิเคราะห์และเกิดข้อผิดพลาด น้อยที่สุด (2) การทำงานภายในยังเป็นลักษณะแยกส่วนและบางขั้นตอนมีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น การจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีมีผู้ร่วมดำเนินการหลายภาคส่วนทั้งกองที่เป็นเจ้าของเรื่อง และกองการประชุมฯ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นอกจากนี้ ข้อมูลที่ซ้ำซ้อนเป็นสาเหตุสำคัญ ประการหนึ่งของความไม่ถูกต้องของข้อมูลที่เกิดจากการมีฐานข้อมูลหลายแหล่งบวกกับกระบวนการทำงาน ที่ผิดพลาดจากการทำงานของคนที่อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากและความสับสนในการนำข้อมูลไปใช้ หากผู้แจ้งข้อมูลให้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือมีการสื่อสารที่เข้าใจผิดระหว่างกัน ก็จะทำให้ข้อมูลที่นำไปใช้ เพื่อจัดทำวาระ/บัญชีสถานภาพผิดพลาดไปด้วย (3) ระบบ/เทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานยังขาดการเชื่อมโยง และขาดการบริหารจัดการข้อมูลในภาพรวมของหน่วยงาน กล่าวคือ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ที่ใช้ในการบริหารจัดการเอกสาร/เรื่องที่ส่งมาโดยส่วนราชการต่าง ๆ ส่งต่อไปยังกองที่มีภารกิจเกี่ยวข้อง (ซึ่งถือว่าเป็นต้นทางในการรับเรื่องเข้าสู่กระบวนการจัดทำบทวิเคราะห์ของเจ้าหน้าที่เพื่อนำเข้าสู่วาระ การประชุมฯ) และระบบ M-VARA (เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเรียกดูข้อมูลวาระการประชุม ได้อัตโนมัติ) ซึ่งใช้ฐานข้อมูลจากเรื่องที่เสนอมาโดยส่วนราชการยังไม่สามารถส่งผ่านข้อมูลร่วมกันได้ และเมื่อไปผนวกกับที่ส่วนราชการเสนอเรื่องมาในลักษณะ agenda-based (ตามข้อ 2.1.2.1) การพิจารณา ว่าเรื่องดังกล่าวอยู่ภายใต้การดำเนินการของกองใด เช่น เรื่องการลงนามความตกลงฯ ถูกจัดประเภท เป็นเรื่องต่างประเทศ จึงดำเนินการโดยกองวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี แต่เรื่องการยกเว้นอัตราภาษีฯ และการยกเว้นภาษีฯ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายจึงอยู่ในความรับผิดชอบของกองนิติธรรม อาจไม่ตอบโจทย์ การบริหารและการจัดทำวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาข้อมูลเรื่อง ที่จะนำเข้าสู่การบรรจุเป็นวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีในรูปแบบการรายงานของแต่ละกอง และประเภทเรื่อง ทำให้การวางแผนวาระการประชุมที่ต้องเชื่อมโยงวาระในนโยบายที่เกี่ยวข้องกันมีข้อจำกัด และอาจเกิดข้อผิดพลาดได้หากข้อมูลสถานภาพเรื่องของแต่ละกองไม่ได้ถูกบูรณาการกัน และ (4) ระบบ การประสานงานระหว่างกองภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและการประสานงานกับสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นหน่วยงาน counterpart หลักในการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรียังเป็นการทำงาน ที่ยืดโยงตัวบุคคลไม่ได้มีระบบงานรองรับ เช่น ในกรณีขั้นตอนการจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องฯ และการวางแผนตารางภารกิจของผู้บริหารและจัดเตรียมบทสรุปและถ้อยแถลงเรื่องก่อนเสนอนายกรัฐมนตรี และรองนายกรัฐมนตรีพิจารณาล่วงหน้าเพื่อให้สามารถนำเสนอเรื่องให้ต่อนายกรัฐมนตรี/รองนายกรัฐมนตรี พิจารณานุมัติให้นำเข้าวาระการประชุมฯ ได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละสัปดาห์ ยังคงเป็นการประสานงานเพื่อแจ้งข้อมูลแบบ manual ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดข้อผิดพลาดจากการประสาน ระหว่างบุคคลต่อบุคคล (human error) ซึ่งความท้าทายจากการประสานงานในรูปแบบดังกล่าวอาจเกิดขึ้น ในกรณีที่บุคคลนั้นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ก็จะทำให้กระบวนการทำงานหยุดชะงัก การทำงานล่าช้า และหากไม่สามารถนำเรื่องที่สำคัญบรรจุวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีได้ทันอาจก่อให้เกิดความเสียหาย หรือภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีได้

ภาพที่ 3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี



แหล่งที่มา : จัดทำโดยผู้ศึกษา

จากสภาพปัญหาของกระบวนการทำงานของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าแต่ละประเด็นมีความเกี่ยวเนื่องกัน ปัจจัยบางอย่างสามารถควบคุมและแก้ไขได้ เช่น การจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีของแต่ละกอง แต่ปัจจัยบางอย่างก็ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น จำนวนเรื่องที่ยังเสนอมาอยู่ของคณะรัฐมนตรีที่มากขึ้น ซับซ้อนขึ้น ต้องการการทำงานเชิงบูรณาการมากขึ้น และมีแนวโน้มที่ความท้าทายดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง Streamline กระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความท้าทายตามที่ได้กล่าวข้างต้นกลายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

### 2.1.3 ความจำเป็นในการแก้ไขหรือพัฒนา

เพื่อให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสามารถดำเนินการกิจได้ตามวิสัยทัศน์ในฐานะกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี ผู้ศึกษาเห็นว่า กระบวนการทำงานของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีที่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการทบทวนอยู่เป็นประจำ โดยลดอุปสรรคจากการทำงานที่ยังคงซ้ำซ้อนและแยกส่วนกัน (Streamline) รวมทั้งลดภาระการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ที่มีแนวโน้มจะเพิ่มและมีความซับซ้อนมากขึ้น ภายใต้อำนาจที่มียุ่อย่างจำกัด (เวลาและบุคลากร) และมีกำหนดระยะเวลาที่กระชั้นชิด (เช่น ห้วงเวลาที่ส่วนราชการจะต้องเสนอขอรับการอนุมัติรายการก่อนที่ผู้กักพงบประมาณมากกว่าหนึ่งปีงบประมาณและมีวงเงินตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป และช่วงก่อนประกาศยุบสภา) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ยังคงสามารถจัดทำบทวิเคราะห์ที่นำเสนอข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน มีคุณภาพและมาตรฐาน รวดเร็ว ฉับไว เพื่อให้คณะรัฐมนตรีสามารถนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำเป็นมติคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการนำไปถือปฏิบัติ และขับเคลื่อนได้อย่างครบถ้วน รอบด้าน และทันการณ์



นอกจากนี้ ความจำเป็นอีกประการที่สำคัญ คือ การปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเปลี่ยนโฉมวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรรวมทั้งเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างดียิ่งขึ้น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนระบบงานที่ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อสร้างกระบวนการปรับเปลี่ยนจากการดำเนินงานด้วยคนมาใช้กระบวนการดิจิทัล และนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานทั้งระบบในกรณีของภารกิจงานเสนอเรื่องของคณะรัฐมนตรีพบว่า ยังคงเป็นการผสมผสานระหว่างระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และระบบ M-VARA และการประสานงานระหว่างบุคคล กล่าวคือ รับเรื่องจากส่วนราชการนำเข้าข้อมูลผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นต้นทางของกระบวนการ แต่เมื่อแจกจ่ายไปยังกองที่รับผิดชอบแล้ว ข้อมูลของสถานภาพเรื่องจะอยู่กันอย่างแยกส่วน ขาดการเชื่อมโยงและการบริหารจัดการข้อมูลในภาพรวมของหน่วยงาน ประกอบกับการนำเข้าข้อมูล/จัดทำบัญชีสถานภาพฯ เป็นการบริหารจัดการภายในที่นำมาซึ่งข้อมูลที่ซ้ำซ้อน โดยอาจเป็นสาเหตุของความไม่ถูกต้องของข้อมูลที่เกิดจากการมีฐานข้อมูลหลายแหล่งอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากและความสับสนในการนำข้อมูลไปใช้ และกระบวนการสุดท้าย คือ การบรรจุวาระการประชุมลงในระบบ M-VARA ซึ่งก็นำเข้าข้อมูลชุดเดียวกันกับที่ใช้ในการจัดทำบัญชีสถานภาพสถานการณ์ดังกล่าวจึงถือเป็นความท้าทายขององค์กรในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าซึ่งผู้บริหารนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในกรณีการประชุมเลือกวาระฯ เมื่อผู้บริหารได้รับฐานข้อมูลที่ไม่ได้มีการบริหารจัดการไม่เท่าที่ควร อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการวางแผนและเชื่อมโยงการบริหารจัดการวาระการประชุมฯ เช่น ไม่สามารถจัดการวาระการประชุมของเรื่องที่มีสาระสำคัญเป็นเรื่องเดียวกันหรือเชื่อมโยงกันแต่เสนอมาโดยส่วนราชการที่แตกต่างกันและจัดทำโดยกองต่าง ๆ มาเชื่อมโยงในการนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีในคราวเดียวกันได้ ส่งผลให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้คณะรัฐมนตรีสามารถพิจารณาให้ความเห็นในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างรอบด้าน ซึ่งการบริหารจัดการวาระการประชุมฯ เป็นบทบาทที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำหน้าที่เลขานุการของการประชุมคณะรัฐมนตรีในการนำเสนอเรื่องตามวาระการประชุมได้อย่างราบรื่น

นอกจากนี้ ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเข้าสู่องค์กรดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องมีการทำงานที่มีขั้นตอนและมาตรฐานมารองรับแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ เพื่อให้งานสามารถไหลลื่นไปอย่างต่อเนื่องอัตโนมัติและสอดคล้องกัน ซึ่งในปัจจุบันกระบวนการทำงานของกองต่าง ๆ รวมไปถึงจนถึงการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการวางแผนการนำเรื่องเสนอให้นายกรัฐมนตรีและรองนายกรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติให้นำเรื่องนั้น ๆ เข้าสู่การประชุมคณะรัฐมนตรีในแต่ละสัปดาห์ยังขาดระบบการทำงานที่มีขั้นตอนและมาตรฐานที่ชัดเจนขาดระบบการประสานงานที่เป็นทางการเพราะยังคงยึดโยงกับตัวบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่หากเกิดข้อผิดพลาดจากความเสี่ยงที่บุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงทีมงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ คุณภาพ และความต่อเนื่องในการทำงานได้ และโดยที่วาระการประชุมคณะรัฐมนตรีและบัญชีสถานภาพเรื่องถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีใช้ในการบริหารการประชุม ข้อมูลที่นำมาใช้เพื่อจัดทำวาระการประชุมฯ และบัญชีสถานภาพเรื่องจะต้องถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำไปใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ทันการณ์ ดังนั้น กระบวนการทำงานดังกล่าวจะต้องไม่ชะงักหรือสะดุดลงอันเนื่องมาจากกรณีที่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะจะส่งผลกระทบต่อภารกิจการสนับสนุนคณะรัฐมนตรีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่มีระยะเวลากำหนดหรือหากล่าช้าอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารราชการแผ่นดินได้

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

เพื่อให้สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรียังคงสามารถเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์และความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานอยู่ในปัจจุบัน คือ ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ มาประยุกต์ใช้ให้เต็มศักยภาพเพื่อสร้างนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของภารกิจการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี โดยเฉพาะการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี และเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีโดยลดอุปสรรคในการทำงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของพันธกิจการนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีตลอดจนความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้รับบริการที่มีต่อสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี รวมทั้งการสร้างระบบการทำงานแบบบูรณาการในด้านข้อมูลและการประสานงานทั้งภายในองค์กรและหน่วยงาน counterpart กันได้อย่างไร้รอยต่อ ดังนี้

### 2.2.1 หลักการ แนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

**2.2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)** ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า สามารถปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ตามแนวคิดระบบราชการ 4.0 ซึ่งหน่วยงานควรสร้างและนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการทำงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยไม่เพิ่มขึ้นต้นทุนหรือความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน แต่ต้องให้เกิดความรวดเร็ว และเกิดประโยชน์ตามความคาดหวังของผู้รับบริการ รวมทั้งเป้าหมายของหมวดหมู่ที่ 13 ของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งมุ่งหมายให้ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนให้ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง ด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งในแผนย่อยภายใต้แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี เรื่องที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และนำเสนอเรื่องคณะรัฐมนตรี ได้กำหนดเป้าหมาย คือ เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีมีบทวิเคราะห์และข้อมูลที่มีคุณภาพประกอบการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรี ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา และในส่วนของระบบสนับสนุนการทำงานขององค์กร สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีได้จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยน องค์กรเพื่อเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งการวางแผนในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการจัดทำสถาปัตยกรรม องค์กรเพื่อปรับปรุงให้ระบบสารสนเทศขององค์กรและพัฒนาระบบ ICT ให้มั่นคง ปลอดภัย รองรับ ต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อการสนับสนุนภารกิจของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีที่มีแนวโน้ม จะนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบในอนาคต

**2.2.1.2 การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)<sup>8</sup>** เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถนำไปใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม และปัจจุบันไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ในวงภาคธุรกิจซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาสาธารณะได้เช่นกันเพราะเป็นการผนวกเอาองค์ประกอบ 3 อย่างประกอบกัน คือ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ และ “คน” การคิดเชิงออกแบบจึงมีอีกชื่อว่า Human-centered Design ที่มีคนเป็นศูนย์กลางในการแก้ปัญหา โดยเน้นทำความเข้าใจว่าคนต้องการอะไรแทนที่วิธีการแบบเดิมที่มักเริ่มต้นจาก “ปัญหา” ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้ (1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้า) อย่างลึกซึ้ง (Empathize) ด้วยการตั้งปัญหา พุดคุย สังเกต (2) การตั้งกรอบปัญหา/มุ่งแก้ปัญหาให้ตรงจุด (Define) โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำความเข้าใจว่ากลุ่มเป้าหมายมีความสัมพันธ์หรือคิดอย่างไรกับสถานการณ์ต่าง ๆ จนไปสู่ความต้องการหรือสิ่งที่ต้องการให้มีการนำไปแก้ปัญหา (pain point) ให้ (3) การระดมความคิด (Ideate : Idea + Create) เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาหรือตอบสนองสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายต้องการด้วยวิธีที่ใหม่ ๆ (4) การสร้างต้นแบบ (Prototype) ที่นำเอาความคิดที่ได้มาจัดทำให้เกิดเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนสุดท้าย คือ (5) ทดลองในกลุ่มเป้าหมาย (Test) จนกระทั่งได้วิธีการแก้ปัญหา/นวัตกรรมที่ดีที่สุดหรืออาจจะปรับแต่งไปเรื่อย ๆ และนำไปสู่การผลิตเพื่อการพาณิชย์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าต่อไป

**2.2.1.3 การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation)<sup>9</sup>** คือ การปรับรูปแบบการทำงานแบบเดิมซึ่งเต็มไปด้วยกระบวนการที่ซับซ้อน ปรับเปลี่ยนได้ยาก และใช้เวลาในการดำเนินการเพื่อให้ผลลัพธ์เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นการทำงานด้วยบุคคลเป็นหลัก มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ทำให้การตัดสินใจหลาย ๆ อย่างไม่เที่ยงตรง ล่าช้า คาดเคาได้ยาก และเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ส่งผลให้เสียโอกาสในทางธุรกิจ เป็นการทำงานที่นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ กล่าวคือ การที่ทุกอย่างเชื่อมต่อเข้าถึงกันหมดไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การสื่อสารระหว่างกัน และข้อมูลที่ทันเวลา (Real time data) โดยมีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทหลัก ผ่านการเชื่อมต่อที่ไร้สาย รวดเร็ว เป็นโครงข่ายต่อกัน (Connectivity) ทำให้การเข้าถึงทุกอย่างมาจากแหล่งเดียว ซึ่งเหมาะต่อยุคสมัยปัจจุบันที่ทุกอย่างต้องเร็วและทันการณ์อยู่เสมอ

**2.2.1.4 การสร้างนวัตกรรมภาครัฐ<sup>10</sup>** คือ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และการทำงานในลักษณะแบบเน้นผู้ใช้บริการ (user-centered) หรือให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centric approach) เพื่อคิดสร้างสรรค์และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน (co-creation) รวมทั้งผลักดันสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แต่ที่ผ่านมาแนวคิดดังกล่าวไม่ค่อยได้รับความสนใจมากนักเนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของราชการไม่ค่อยชอบความเสี่ยงและมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ความรอบคอบ ระมัดระวังในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งข้อจำกัดของขีดความสามารถของภาครัฐซึ่งถูกจำกัดด้วยการทำงานภารกิจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม โครงสร้างการทำงานในแนวดิ่งตามสายการบังคับบัญชาเดิม รวมทั้งแนวโน้มของปัญหาและความท้าทายไม่ได้มี 2 มิติและแก้ได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งอีกต่อไป

<sup>8</sup> แหล่งที่มา: Stanford d.school โดย เดวิด เคลลี ทีม บราวน์ และ โรเจอร์ มาร์ติน ได้คิดคำว่า “Design Thinking” ขึ้นมาในยุค 1990s และตีพิมพ์ใน Harvard Business Review เมื่อปี 2008 (<https://dschool.stanford.edu/resources/get-started-with-design>)

<sup>9</sup> แหล่งที่มา: บทความ (ออนไลน์) เรื่อง Digital Transformation ฟังยากแต่เริ่มง่าย วิธีเปลี่ยนการทำงาน “แบบเดิม” สู่ยุค “ดิจิทัล” <https://www.codium.co/blogs/2-How-to-transform-traditional-work-into-the-digital-age>

<sup>10</sup> แหล่งที่มา: ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ บทความระบอบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ [นำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มย่อย หลักรัฐการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป. 1) พฤษภาคม 2560] และ Paul Windrum and Per M. Koch, Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management (Northampton, Ma: Edward Elgar, 2008)

แต่จะเป็นไปในลักษณะบูรณาการและ dynamic มากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันแนวคิดการสร้างนวัตกรรมภาครัฐกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้งเนื่องจากบริบทของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิวัติทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (disruptive change) ภาครัฐจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวและอาศัยเทคโนโลยีเพื่อตอบโจทย์และตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการบริการ ภาครัฐที่จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลา ทั้งนี้แนวทางที่หลายประเทศนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ<sup>11</sup> ได้แก่ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ การนำรูปแบบของการคิดเชิงออกแบบซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ และอาศัยการผสมผสานพลังความร่วมมือเพื่อคิดค้นและสร้างนวัตกรรมร่วมกัน โดยการสร้างนวัตกรรมภาครัฐช่วยให้เกิดคุณค่าต่อสาธารณะ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้แม่นยำมากขึ้น เป็นการแก้ไขปัญหาการขาดการบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ ลดปัญหาความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง และเป็นการเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย

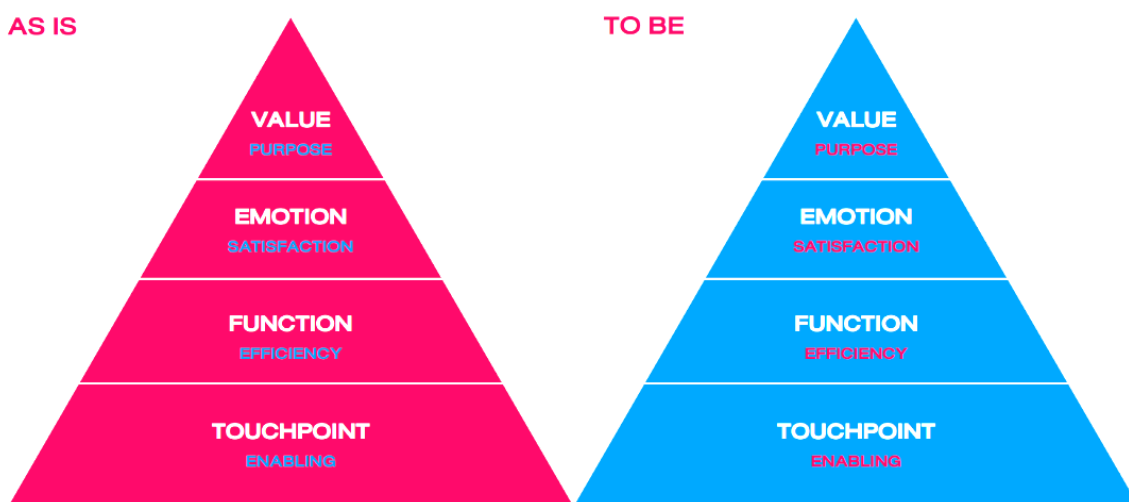
## 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

ในการจัดทำข้อเสนอเพื่อนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีนั้น ผู้ศึกษาได้คำนึงถึงปัจจัยด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กฎหมายว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2548 และระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2548 ซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนรัฐมนตรีเจ้าสังกัดใช้ในการนำเรื่องเสนอเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี เช่น ประเภทเรื่องที่สามารถเสนอต่อคณะรัฐมนตรีได้ ผู้มีอำนาจลงนามในการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี การกำหนดวิธีการส่งเรื่องเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี การกำหนดองค์ประชุมและวิธีการประชุมคณะรัฐมนตรี รวมทั้งขั้นตอนการดำเนินการในส่วนที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะต้องถือปฏิบัติ ได้แก่ การขอความเห็นส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรี การจัดทำบันทึกสรุปเรื่องเสนอนายกรัฐมนตรี/รองนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการให้นำเสนอคณะรัฐมนตรี การจัดส่งวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี และการแจ้งยืนยันมติคณะรัฐมนตรีและการเปิดเผยมติคณะรัฐมนตรีต่อประชาชน ตลอดจนแนวทาง **การจัดทำระเบียบวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีโดยจัดประเภทเรื่องต่าง ๆ ที่เสนอคณะรัฐมนตรีตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2563** ซึ่งได้กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการระบุเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีออกเป็น 7 ด้าน โดยอ้างอิงการแบ่งด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ 1) ด้านการเมือง

<sup>11</sup> นวัตกรรมภาครัฐมี 6 รูปแบบ ได้แก่ (1) นวัตกรรมบริการ (services innovation) ซึ่งเป็นการปรับปรุงคุณภาพหรือการสร้างบริการใหม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น การให้บริการสุขภาพเคลื่อนที่ (2) นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (service delivery innovation) เป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่หรือที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การยื่นและชำระประกันสังคมแบบออนไลน์หรือผ่าน mobile application (3) นวัตกรรมการบริหาร/องค์การ (administrative/organizational innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ ตลอดจนการสร้างระบบงานหรือกระบวนการใหม่ เช่น การตรวจสอบอาคารตามความเสี่ยง (4) นวัตกรรมทางความคิด (conceptual innovation) เป็นการสร้างมุมมองใหม่หรือการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันความคิดใหม่ เช่น smart farmer (5) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (policy innovation) เป็นการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือแบบใหม่ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์หรือพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การทำให้กฎหมายเป็นสิ่งที่ถูกกฎหมายเพื่อใช้ในทางการแพทย์ และ (6) นวัตกรรมเชิงระบบ (systematic innovation) เป็นการวางระบบใหม่หรือเปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันอันก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างหรือในระดับขั้นพื้นฐานหรือส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแผนผังความเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ เช่น การแยกส่วนระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการทางด้านสาธารณสุข

การต่างประเทศ และความมั่นคง 2) ด้านการสร้างรายได้และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการลดความเหลื่อมล้ำ 5) ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและการพัฒนาคุณภาพชีวิต 6) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน การปรับปรุงกฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และ 7) ด้านอื่น ๆ เพื่อให้คณะรัฐมนตรี ได้มีข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ มาใช้ประกอบการพิจารณาวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาด้วย รวมทั้งได้นำกรอบแนวคิดเชิงออกแบบซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณค่า<sup>12</sup> -ที่เป็นอยู่/ที่จะเป็น (Value Analysis – As Is/To Be) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงระดับความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการของภารกิจงานดังกล่าวผ่านการค้นหาและนิยามจากข้อมูลที่อยู่ เพื่อนำมาใช้ประกอบกระบวนการคิดและออกแบบแนวความคิดต่อไปผ่านการวิเคราะห์ 4 ลำดับขั้น ได้แก่ (1) จุดเชื่อมต่อปฏิสัมพันธ์ในบริการ (Touch Point) : ส่วนการเปิดใช้งาน (Enabling) (2) การใช้งาน (Function) : เชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) อารมณ์ความรู้สึก (Emotion) : ในแง่ของความพึงพอใจ (Satisfaction) และ (4) คุณค่าที่ได้รับ (Value) : เป้าหมายที่คาดหวัง สรุปลได้ ดังนี้

ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดเชิงออกแบบโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณค่า



แหล่งที่มา: คู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit) จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

<sup>12</sup> อ้างอิงจากคู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit) จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จัดทำโดย สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP)

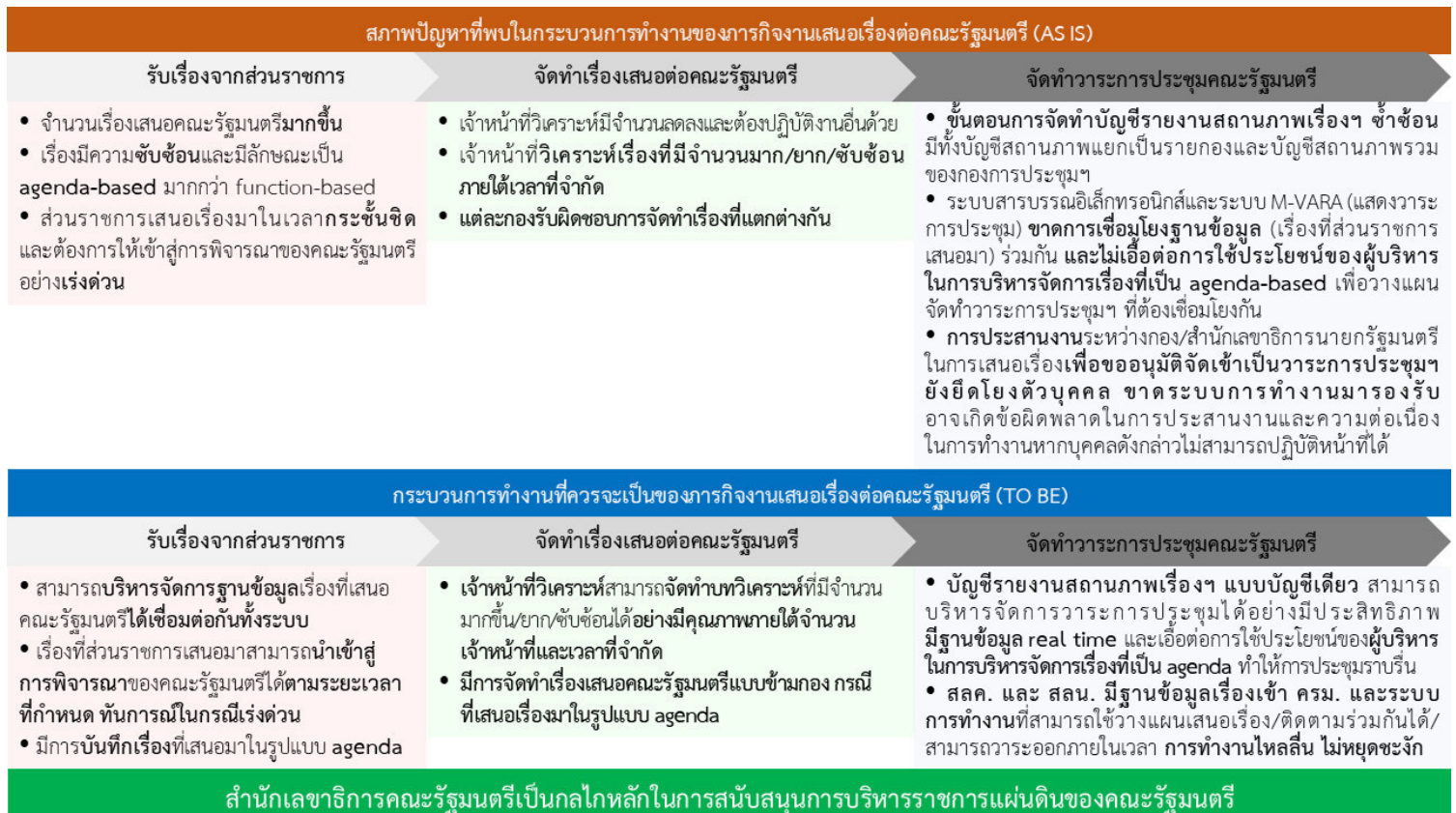
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เชิงคุณค่าของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีของผู้ศึกษา

การวิเคราะห์เชิงคุณค่า Value Analysis	ที่เป็นอยู่ As Is	ที่จะเป็น To Be
<p>คุณค่าที่ได้รับ (Value) : เป้าหมายที่คาดหวัง (Purpose)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สลค. ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประชุม</li> <li>• คณะรัฐมนตรีพิจารณาข้อมูลไม่รอบด้าน/ไม่ทันการณ์ ส่งผลต่อมติคณะรัฐมนตรี</li> <li>• เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่ได้ งานหยุดชะงัก</li> <li>• สลค. ไม่สามารถส่งมอบบทวิเคราะห์ที่มีคุณภาพ ภายใต้อำนาจและเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่อย่างจำกัด</li> <li>• ระบบการทำงานยังไม่รองรับการเป็นดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สลค. บริหารจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• คณะรัฐมนตรีมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันการณ์ ส่งผลให้มติคณะรัฐมนตรี ถูกต้อง ชัดเจน ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ/ขับเคลื่อนได้ทันที</li> <li>• การทำงานบูรณาการร่วมกันระหว่างกองและ counterpart ไหลลื่น ต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก แม้จะมีสภาวะวิกฤตใดก็ตาม</li> <li>• บทวิเคราะห์ของ สลค. มีคุณภาพ ถูกต้อง ทันการณ์</li> <li>• ระบบการทำงาน สลค. เป็นดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ</li> </ul>
<p>อารมณ์ความรู้สึก (Emotion) : ในแง่ของความพึงพอใจ (Satisfaction)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะรัฐมนตรีได้รับวาระการประชุมซ้ำ ทำให้มีเวลาจำกัดศึกษาข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประชุม/ขาดความเชื่อมั่น</li> <li>• ผู้บริหาร สลค. วางแผนจัดวาระการประชุมล่วงหน้าไม่ได้/ต้องใช้ข้อมูลจากหลายบัญชีในการพิจารณาจัดวาระ</li> <li>• เจ้าหน้าที่ต้องแจ้ง ข้อมูลของเรื่องหลายช่องทาง/ข้อมูลคลาดเคลื่อน</li> <li>• เจ้าหน้าที่ของ สลค. และ สลน. ไม่สามารถวางแผนการทำงานล่วงหน้าได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะรัฐมนตรีมีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างรอบคอบรอบด้านเพื่อประกอบการพิจารณาในการประชุม และมีความเชื่อมั่นต่อการทำงานของ สลค.</li> <li>• ผู้บริหาร สลค. มีข้อมูลแบบรวมศูนย์ สามารถบริหารจัดการได้ทุกที่ ทุกเวลา/จัดวาระฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• เจ้าหน้าที่วางแผนการทำงานล่วงหน้าได้ ลดงาน/ขั้นตอนที่ไม่จำเป็นมีเวลาในการจัดทำบทวิเคราะห์/ข้อมูลในวาระฯ ถูกต้อง สามารถนำไปใช้งานต่อได้อย่างทันการณ์</li> </ul>
<p>การใช้งาน (Function) : เชิงประสิทธิภาพ (Efficiency)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แต่ละกองทำบัญชีสถานภาพแยก/ติดตามสถานะเรื่องผ่านการประชุมจัดวาระฯ แยกเป็นรายกอง/ประเภทเรื่อง</li> <li>• ขาดการเชื่อมโยงกันระหว่างกอง ในการวางแผนนำเรื่องที่เป็น agenda เสนอคณะรัฐมนตรี</li> <li>• เจ้าหน้าที่ของกองไม่แจ้งรายละเอียด/ไม่ครบ/ไม่ถูกต้อง กองประชุมฯ ขาดข้อมูลไปใส่ในบัญชีสถานภาพรวม</li> <li>• ประสานงานหลายช่องทาง/ไม่เป็นทางการ/ข้อมูลคลาดเคลื่อน</li> <li>• สลค. ไม่แจ้งเรื่องคาดเข้าล่วงหน้า ทำให้ สลน. เสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าวาระล่าช้า/ สลค. ติดตามไม่ได้/ออกวาระฯ ล่าช้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีบัญชีสถานภาพเรื่องแบบบัญชีเดียวที่มีข้อมูลครบถ้วน สามารถแยกเป็นรายประเภทเรื่อง/รายกอง/ราย agenda/รายด้านตามยุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>• เจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่อง/กองการประชุมฯ สามารถเข้าไปปรับแก้ไขข้อมูลได้และรายงานข้อมูลสถานภาพเรื่องแบบ real time ไปยังเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำวาระฯ และเชื่อมต่อไปยังระบบ M – VARA</li> <li>• สลค. และ สลน. มีฐานข้อมูลเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีที่สามารถใช้วางแผนเสนอเรื่อง/ติดตามสถานะของเรื่องร่วมกันได้</li> <li>• สลค. สามารถออกวาระการประชุมได้ภายในเวลาทำการเพื่อให้คณะรัฐมนตรีและส่วนราชการสามารถนำไปใช้ในการเตรียมพร้อมการประชุมได้</li> </ul>

การวิเคราะห์เชิงคุณค่า Value Analysis	ที่เป็นอยู่ As Is	ที่จะเป็น To Be
จุดเชื่อมต่อปฏิสัมพันธ์ ในบริการ (Touch Point) : ส่วนการเปิดใช้งาน (Enabling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์รับเรื่องและแจกไปยังกองที่รับผิดชอบ</li> <li>เจ้าหน้าที่แต่ละคน/ผู้อำนวยการกลุ่มแจ้งข้อมูลของเรื่อง เช่น ด้านตามยุทธศาสตร์ชาติ วันคาดเข้า เงื่อนไขเฉพาะเรื่อง (รอความเห็น/ขอเข้าเร่งด่วน) ไปยังเจ้าหน้าที่ของกองที่รับผิดชอบ/กองการประชุมฯ</li> <li>ประสานงานผ่านทางไลน์ (กลุ่ม/บุคคล)</li> <li>เจ้าหน้าที่ป้อนข้อมูล/สแกนเอกสารลงระบบ M-VARA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการทำงานในภารกิจเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเชื่อมต่อกันตั้งแต่รับเรื่องจนการแจ้งยืนยันมติ ครม.</li> <li>เจ้าหน้าที่แต่ละคนสามารถแจ้งข้อมูลของเรื่องเองได้ผ่านแพลตฟอร์ม และข้อมูลถูกส่งไปยังกองประชุมฯ</li> <li>ระบบการประสานงานที่มีมาตรฐาน/เป็นทางการ</li> <li>ระบบการทำงานแบบ Paperless (ปัจจุบันจัดทำวาระเป็นกระดาษและนำเข้า M – VARA)</li> <li>ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่เอื้อต่อการทำงานแบบบูรณาการกับหน่วยงาน counterpart</li> </ul>

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นตามกระบวนการทำงานในภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีที่แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) รับเรื่องจากส่วนราชการ (2) จัดทำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี และ (3) จัดทำวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานในภารกิจงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในฐานะกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี ผู้ศึกษาเห็นว่า **กระบวนการทำงานที่ควรจะเป็น (To Be) ควรมีลักษณะดังนี้**

ภาพที่ 5 กระบวนการทำงานที่ควรจะเป็นของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี



แหล่งที่มา : จัดทำโดยผู้ศึกษา

## 2.2.3 แนวทางการแก้ปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

### 2.2.3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายในการแก้ไขปัญหา

เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดในข้อ 2.2.1 ประกอบกับผลการวิเคราะห์เชิงคุณค่า-ที่เป็นอยู่/ที่จะเป็น (Value Analysis – As Is/To Be) ตามข้อ 2.2.2 ผู้ศึกษาเห็นว่า เพื่อให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสามารถปฏิบัติภารกิจในฐานะกลไกหลักเพื่อสนับสนุนคณะรัฐมนตรี ตลอดจนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตขององค์กรนั้น จึงขอเสนอแนวทางการดำเนินการผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหากระบวนการทำงานของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี 2 ประเด็น ดังนี้ (1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีด้วยบัญชีสถานภาพเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีแบบบัญชีเดียว (One VARA) และ (2) สร้างระบบการทำงานแบบบูรณาการในด้านข้อมูลและการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นหน่วยงาน counterpart ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีด้วยบัญชีสถานภาพเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีแบบบัญชีเดียว (One VARA) ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (ปัจจัยภายใน) โดยดำเนินการ ดังนี้

#### ตารางที่ 2 ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบของ One VARA

<p><b>ทำความเข้าใจและระบุประเด็นปัญหาที่พบ (Emphasize and Define)</b></p> <p>(1) เจ้าหน้าที่ลดลง/ต้องปฏิบัติภารกิจอื่นด้วย/มีเวลาทำงานที่จำกัดแต่ยังคงต้องรักษาคุณภาพและมาตรฐานของการจัดทำวิเคราะห์เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี</p> <p>(2) จำนวนเรื่องที่เสนอมามีมากขึ้น ยากขึ้น ซับซ้อนและเป็น agenda มากกว่า function</p> <p>(3) แต่ละกองยังคงทำงานแยกส่วนตามภารกิจ</p> <p>(4) ฐานข้อมูลซ้ำซ้อน/ไม่รวมศูนย์/ขาดการบริหารจัดการระบบที่มีอยู่/ไม่เอื้อต่อการนำไปใช้ประโยชน์</p>
<p><b>แนวทางการดำเนินการ (Ideate)</b></p> <p>(1) ทบทวนและปรับปรุงการทำงานแบบแยกส่วนระหว่างกองจากเดิมที่แต่ละกองทำบัญชีสถานภาพของตนเองและรายงานมายังกองการประชุมคณะรัฐมนตรีเพื่อรวบรวมจัดทำเป็นบัญชีสถานภาพเรื่องและติดตามเรื่องเพื่อนำเสนอขออนุมัติบรรจุเป็นวาระการประชุมในแต่ละสัปดาห์ต่อไป (manual process)</p> <p>(2) นำระบบอัตโนมัติมาใช้ในงานที่มีลักษณะต้องทำซ้ำ ๆ เนื่องจากข้อมูลที่แต่ละกองนำมาทำเป็นบัญชีสถานภาพเรื่องมาจากระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์โดยบูรณาการฐานข้อมูลเรื่องที่ส่วนราชการประสงค์จะเสนอคณะรัฐมนตรีผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้สามารถจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องรวมของทุกกองเป็นบัญชีเดียว (One VARA) โดยพัฒนาต่อยอดระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันเพื่อให้แต่ละกองสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลได้ มีการปรับบัญชีสถานภาพเรื่องแบบอัตโนมัติ การบันทึกข้อมูลเพื่อจัดทำวาระของเรื่องที่เสนอคณะรัฐมนตรีมี dynamic มากขึ้นสามารถรองรับการวิเคราะห์เรื่องแบบ agenda เพื่อเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกอง สามารถติดตามข้อมูลได้แบบ Real Time และดึงข้อมูลเรื่องจากบัญชีสถานภาพฯ เพื่อนำไปจัดทำวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี (M-VARA) ซึ่งจะสามารถลดเวลาในการทำงานแบบดั้งเดิม (ระบบ Manual) และความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลต่อบุคคล (human error) ลงได้</p>



### สร้างต้นแบบ (Prototype) และทดลอง (Test)

- (1) ปรับกระบวนการทำงานใหม่และสร้างความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
- (2) จัดทำ template ที่เชื่อมโยงกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีฐานข้อมูลเรื่องในส่วนราชการเสนอมา เพื่อให้เจ้าหน้าที่กรอกข้อมูลเพิ่มเติมของเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีและนำไปจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องและวาระการประชุมต่อไป

ภาพที่ 6 ตัวอย่าง Template สำหรับป้อนข้อมูลเรื่องใน One VARA

**ระบบข้อมูลติดตามสถานภาพเรื่อง - เสนอรัฐมนตรี**

ระบบข้อมูลติดตามสถานภาพเรื่อง - เสนอรัฐมนตรี / เรื่องทั่วไป / เพิ่มเรื่อง

รายละเอียดข้อมูลติดตามสถานภาพเรื่อง - เสนอคณะรัฐมนตรี / เรื่องทั่วไป

เลขรับ สกค. *	วันที่รับ สกค.
<input type="text"/>	<input type="text"/>
เลขที่หนังสือต้นเรื่อง	วันที่หนังสือต้นเรื่อง
<input type="text"/>	<input type="text"/>
ชื่อหนังสือต้นเรื่อง *	
<input type="text"/>	
ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง (ตัวย่อ)	ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง (ตัวเต็ม)
<input type="text"/>	<input type="text"/>
ลำดับเรื่อง	ชื่อเรื่อง *
<input type="text"/>	<input type="text"/>
เอกสารแนบและเก็บคืนในที่ประชุม	ด้าน次要หรือตัวหลัก รัชชาติ
<input type="text"/>	<input type="text"/>
powerpoint	วันที่คัดเข้า
<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="text"/>
ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องขอความเห็น	สถานะ/หมายเหตุเรื่อง*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
ยังไม่ขอความเห็น	ประเภทวาระ
หมวด วาระ	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

API ดึงข้อมูลจากสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ได้เลย

ส่วนที่กองที่รับผิดชอบเรื่องเข้า ครม. ต้องเพิ่มข้อมูล

วันคัดเข้า ครม. จากระบบฯ สามารถใส่ข้อมูลของรายละเอียดของเรื่องที่เป็นต้องกำหนดวันเข้า ครม. ในครั้งนั้น ๆ ด้วย เพื่อทราบสาระสำคัญ ความเร่งด่วนของเรื่องที่เข้า ครม. เช่น การทำ MOU กับต่างประเทศที่มีความเร่งด่วนในการให้ ครม. เห็นชอบ หรือ กฎหมายที่ต้องมีผลบังคับใช้

\*ยังไม่ใช้รูปแบบปัจจุบันบริษัท ปรับรูปแบบหน้าตาโปรแกรม และฟังก์ชันการใช้งานของโปรแกรม

แหล่งที่มา : กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

(2) สร้างระบบการทำงานแบบบูรณาการในด้านข้อมูลและการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (กองที่มีภารกิจจัดทำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี) และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นหน่วยงาน counterpart ที่สำคัญเพื่อวางแผนการเสนอและบรรจุเรื่องเพื่อจัดทำวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ตารางที่ 3 ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบของระบบการทำงานแบบบูรณาการกับ Counterpart

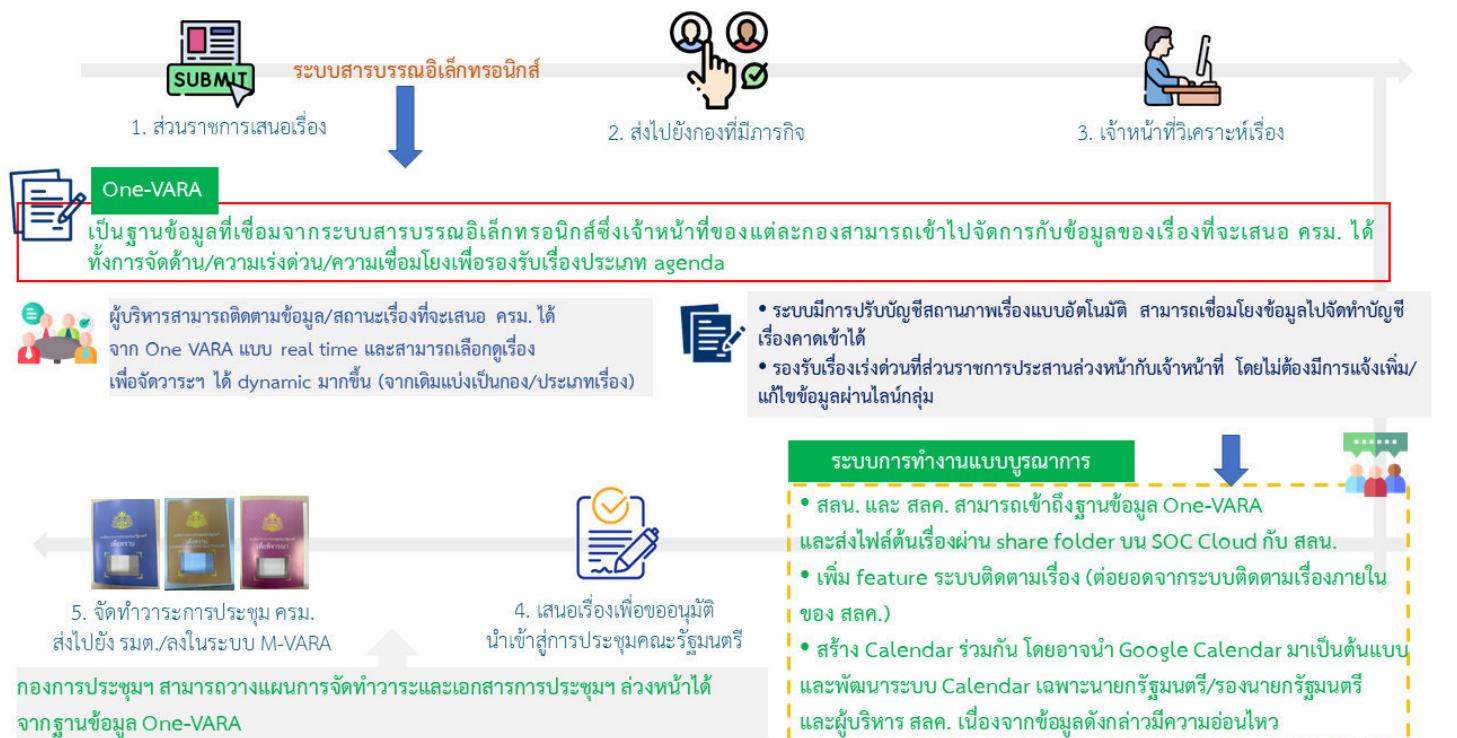
<p><b>ทำความเข้าใจและระบุประเด็นปัญหาที่พบ (Emphasize and Define)</b></p> <p>(1) การประสานงานเป็นไปในรูปแบบไม่เป็นทางการ ยึดโยงที่ตัวบุคคล</p> <p>(2) ข้อมูลที่ประสานงานอาจคลาดเคลื่อน การทำงานหยุดชะงักได้หากบุคคลดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติงานได้</p> <p>(3) เจ้าหน้าที่ไม่สามารถวางแผนการทำงานล่วงหน้าได้ และอาจเกิดข้อผิดพลาดหากไม่ได้มีการประสานงานล่วงหน้าเพื่อเตรียมการสำหรับการทำเรื่องเร่งด่วนหรือไม่สามารถทำงานที่มีคุณภาพให้แล้วเสร็จภายในเวลาได้</p>
<p><b>แนวทางการดำเนินการ (Ideate)</b></p> <p>(1) <b>เพิ่มระบบที่สามารถติดตามสถานะภาพเรื่องเพื่อประสานงาน</b>กองในการจัดทำบันทึกและนำเรื่องเสนอไปยังนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติให้นำเรื่องดังกล่าวเข้าสู่วาระการประชุมคณะรัฐมนตรี</p> <p>(2) <b>จัดทำ share folder</b> เพื่อส่งเรื่องที่จะเสนอต่อนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติให้บรรจุเข้าเป็นวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี ให้สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเตรียมการกลับกรอง/จัดทำสรุปเรื่องล่วงหน้า แทนการใช้ application line หรือ e-mail เพื่อป้องกันเรื่องตกหล่น</p> <p>(3) <b>จัดทำระบบบัญชีสถานะภาพเรื่องที่รอเสนอคณะรัฐมนตรีที่เชื่อมโยงกับตารางภารกิจของนายกรัฐมนตรี</b> รองนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี และเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (Sync Calendar) เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนดำเนินการเสนอเรื่องให้ผู้มีอำนาจสั่งการบรรจุเข้าเป็นวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีที่สอดคล้องกับกำหนดเวลา ความเร่งด่วนของเรื่องนั้น ๆ ได้</p>
<p><b>สร้างต้นแบบ (Prototype) และทดลอง (Test)</b></p> <p>(1) จัดทำ <b>template</b> เพิ่มเติมในส่วนของระบบติดตามเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี (ตามภาพที่ 6) เพื่อให้กองการประชุมฯ สามารถติดตามสถานะภาพการจัดทำเรื่องของกองที่มีภารกิจจัดทำบันทึกเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี <b>ทั้งกระบวนการเสนอเรื่องภายในของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและกระบวนการเสนอเรื่องไปยังสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี</b> เพื่อเสนอต่อนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติให้นำเข้าวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี รวมทั้งสร้างความเข้าใจกับกองต่าง ๆ ว่าจะใช้ template นี้แทนการแจ้งเรื่องในส่วนราชการประสงค์จะนำเข้าเป็นเรื่องเร่งด่วน (วาระจร) ผ่านทาง Line หรือการประสานอย่างไม่เป็นทางการ</p> <p>(2) จัดทำ <b>share folder และ sync calendar</b> ร่วมกันระหว่างสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการวางแผนนำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดย share folder (ใช้ระบบ Soc Cloud ที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้พัฒนาไว้แล้วเพื่อใช้ในการเก็บไฟล์ออนไลน์บนระบบคลาวด์) จะใช้ในการส่งไฟล์เรื่องเพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสามารถจัดทำสรุปเรื่องไว้ล่วงหน้าเพื่อเสนอต่อนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีระหว่างที่รอบันทึกเรื่องฯ จากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ส่วนการเชื่อมโยงตารางภารกิจของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี และผู้บริหารของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จะนำ Google Calendar มาเป็นต้นแบบในการพัฒนา เพื่อทดแทนการประสานงานที่ยึดโยงบุคคลของทั้ง 2 หน่วยงานผ่านทาง Line หรือการประสานอย่างไม่เป็นทางการ</p>

ภาพที่ 7 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานเสนอเรื่องคณะกรรมการรัฐมนตรี (As Is vs To Be)

กระบวนการปฏิบัติงานเสนอเรื่องคณะกรรมการรัฐมนตรีในปัจจุบัน (As Is)



กระบวนการปฏิบัติงานเสนอเรื่องคณะกรรมการรัฐมนตรีที่ควรจะเป็น (To Be)



แหล่งที่มา : จัดทำโดยผู้ศึกษา

2.2.3.2 แผนการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา นโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ ได้ 3 ระยะ ดังนี้

<p><b>Quick Win</b> (ระยะสั้น 3 เดือน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมวลปัญหา อุปสรรค ความต้องการใช้งานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>- วิเคราะห์เชิงคุณค่าเพื่อทำความเข้าใจระบบงาน/ปัญหาที่มีอยู่ (As Is) รวมทั้งหาหรือเพื่อให้ได้แนวคิดในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (To Be) เพื่อนำไปออกแบบหรือต่อยอดการพัฒนากระบวนการพัฒนาระบบงานด้วยการนำนวัตกรรมมาใช้</li> <li>- พัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่ เพื่อสร้าง Prototype ให้สอดคล้องกับแนวคิดที่หาหรือร่วมกัน</li> </ul>
<p><b>Intermediate</b> (ระยะปานกลาง 6 – 8 เดือน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานระบบใหม่ตามข้อเสนอ</li> <li>- เริ่มใช้งานระบบ และประเมินผลจากความพึงพอใจ ร่วมรับฟัง แลกเปลี่ยนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในหน่วยงาน</li> <li>- ทหารีอร่วมกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งเป็นหน่วยงาน counterpart เกี่ยวกับความเป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยงระบบการทำงาน การกิจเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีในรูปแบบดิจิทัล</li> </ul>
<p><b>Long Term</b> (ระยะยาว 1 – 2 ปี)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ระบบอื่น ๆ ของภารกิจงานเสนอเรื่อง ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้การทำงานเป็นระบบดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ และสามารถทำงานได้อย่างไร้รอยต่อ เช่น ระบบยืนยันมติคณะรัฐมนตรี และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรี และต่อยอดไปสู่การเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพงานเสนอเรื่อง ต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สามารถนำฐานข้อมูล ที่มีมาใช้ในการวิเคราะห์เรื่องได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- สร้าง Prototype เพื่อต่อยอดการเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเพื่อให้สามารถทำงาน บูรณาการกันได้ในรูปแบบดิจิทัลทั้งระบบ</li> <li>- ทบทวนประสิทธิภาพของระบบทุก ๆ ปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เชิงนโยบาย/ทางการเมือง รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น/อุปสรรค จากการใช้งานระบบที่ได้พัฒนาขึ้นจากผู้ใช้งานทั้งสำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี</li> </ul>

## 2.2.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการตามข้อเสนอ

2.2.4.1 คณะรัฐมนตรีได้รับวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมที่ครบถ้วนภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยทำให้คณะรัฐมนตรีมีเวลาในการพิจารณาข้อมูลอย่างละเอียด ถี่ถ้วน และเพียงพอ ซึ่งจะส่งผลให้การตัดสินใจเชิงนโยบายในการประชุมคณะรัฐมนตรีสามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.4.2 ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีข้อมูลสถานภาพเรื่องที่รอเข้าสู่ การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีทั้งหมดในภาพรวมแบบ real time สามารถนำไปใช้บริหารจัดการวาระ การประชุมคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถสนับสนุนให้การจัดลำดับความสำคัญของเรื่อง

ที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีในฐานะฝ่ายเลขานุการของที่ประชุมสามารถทำได้ง่ายมากขึ้น และสามารถวางแผนล่วงหน้าสำหรับการประชุมคณะรัฐมนตรีในแต่ละสัปดาห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.2.4.3 สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด** ได้แก่ เจ้าหน้าที่และเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน (สามารถลดขั้นตอนการจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องที่ใช้ฐานข้อมูลเดียวกันได้ 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำบัญชีสถานภาพของแต่ละกอง การจัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องรวมของกองการประชุมฯ และการจัดทำบัญชีเรื่องคาดเข้า ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเดิมจะใช้เจ้าหน้าที่อย่างน้อย 2 คนจากแต่ละกองเป็นผู้รับผิดชอบ) และไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพื่อนำไปสร้างมูลค่าในงานอื่น เช่น การจัดทำบทวิเคราะห์ประกอบเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี รวมทั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สามารถวางแผนการทำงานของตนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ระบบจะช่วยสนับสนุนให้สามารถติดตามการทำงานได้ทั้งกระบวนการซึ่งจะทำให้การควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ขององค์กรได้ เช่น การจัดเอกสารระเบียบวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีผิดพลาดถือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับวิกฤติมาก และการจัดระเบียบวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดถือเป็นความเสี่ยงในระดับกอง (อ้างอิงจากแผนบริหารความเสี่ยง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566)

**2.2.4.4 ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง** สำนักนายกรัฐมนตรีสามารถวางแผนการทำงานได้ล่วงหน้าจากการประสานงานผ่านระบบที่นำเสนอ ส่งผลให้การออกวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีสามารถดำเนินการได้ภายในเวลาทำการ ทำให้ส่วนราชการสามารถนำวาระการประชุมไปใช้ในการทำงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เวลาที่จำกัด เช่น การตอบความเห็นประกอบเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลต่อความพึงพอใจและการเพิ่มความร่วมมือต่อการให้บริการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

## 2.2.5 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ

**2.2.5.1 ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่กำหนดแนวทางในการทำงานขององค์กร** ดังนั้นในการนำเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในแนวคิดของการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปสื่อสารและมอบนโยบายในการทำงานและสื่อสารไปยังบุคลากร ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน

**2.2.5.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงาน** บางส่วนอาจยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม เนื่องจากความเคยชิน เช่น การแจ้งข้อมูลเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีกับเจ้าหน้าที่ที่ประสานอยู่เป็นประจำ ประกอบกับอาจไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงหรืออาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่าส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการขาดความรู้ทางดิจิทัลจึงไม่ยอมทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ การพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรเพื่อให้สามารถรองรับการทำงานในรูปแบบดิจิทัลต่อไปในอนาคตได้

**2.2.5.3 ระบบงานที่ออกแบบอาจไม่ตอบโจทย์ในการแก้ไขปัญหา** เพิ่มความยุ่งยาก หรืออาจไม่ตรงกับความต้องการใช้ของผู้ปฏิบัติงาน ใช้งานได้ยาก ขาดความเสถียรต้องปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง และโดยที่ข้อมูลในการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความอ่อนไหวและมีประเด็นด้านความมั่นคงของประเทศ ดังนั้น ระบบงานที่ออกแบบจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการรักษาความลับของข้อมูลควบคู่ไปกับการนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงและเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (User - Friendly) ด้วย

**2.2.5.4 หน่วยงานที่เป็น counterpart** ยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมที่สะดวกสบาย เพราะติดต่อประสานงานโดยตรงผ่านบุคคลที่รู้จักและคุ้นเคยโดยไม่เห็นความจำเป็นและไม่ใช้ระบบงานที่พัฒนาขึ้น และอาจขาดความรู้ทางดิจิทัลจึงไม่อยากทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อเป็นการปรับกระบวนการคิดและมุมมองต่อการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมเพื่อก้าวข้ามความท้าทายและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันด้วย

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ “นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีและเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี” ให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ควรมีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง ดังนี้

### 2.3.1 ความรอบรู้ในการบริหาร

ต้องเป็นผู้นำที่พร้อมจะนำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสนับสนุนให้คนในองค์กรนำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ มุ่งมั่นในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานที่สอดคล้องต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างแผนการปฏิบัติงานที่ระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

### 2.3.2 การบริหารอย่างมืออาชีพ

มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง กล้าตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลรอบด้าน ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ ในเวลาที่เหมาะสม และสามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหา และตัดสินใจได้ทันการณ์ มีการคิดเชิงกลยุทธ์ มีเหตุผลและประสบการณ์ประกอบการนำไปสู่ข้อสรุปในการจัดทำแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรทั้งในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

### 2.3.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยจะต้องเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ยึดมั่นกับเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ ตั้งใจปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบผลจากการกระทำ และผลจากการตัดสินใจของตนเอง บริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันเวลาตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.3.4 การบริหารคน

โดยจะต้องมีความสามารถและทักษะในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของลักษณะงาน มีความสามารถและทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและอ่าน ตลอดจนการถ่ายทอดและโน้มน้าวแก่ผู้อื่น โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทักษะการประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ต้องร่วมทำงานด้วยกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานด้วยการเคารพและเข้าใจซึ่งกันและกัน

นอกจากคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะนักบริหารระดับสูงแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรจะเป็น คือ **ผู้นำที่มีลักษณะ Agile Leader** กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของแต่ละส่วนในองค์กร โดยสามารถเชื่อมต่อประสานงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรได้ เป็นผู้นำที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านดิจิทัล และการบริหารจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์ พร้อมพัฒนา และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยมีทักษะในการสื่อสาร ประสานสัมพันธ์ และการเจรจาต่อรอง สามารถสร้างและขยายผลให้เกิดทีมย่อยในการทำงานเพื่อความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้หลากหลายตามสถานการณ์ ตลอดจนความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (**change leader**) ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและทำตนให้เหมือนเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ เพื่อเก็บเกี่ยวโอกาสและทำงานเชิงรุกให้บังเกิดผลอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการสานพลังของทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงานของตนเองและการทำงานร่วมกับ counterpart รวมทั้งสามารถแสวงหาและเพิ่มทรัพยากรเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งปันหรือรวมงบประมาณเข้าด้วยกัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและโมเดลการทำงานแบบใหม่

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)



## บรรณานุกรม

- ผศ.ดร. ไพรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา และ ผศ.ดร. ชูจิต ตีรรัตน์พันธ์., (2560). **Design Thinking: Learning by Doing การคิดเชิงออกแบบ : เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ**. ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) สำนักงาน ก.พ., (2566). รายงานผลการประเมินทักษะ (Individual Assessment Report) สำหรับผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร นบส.1 รุ่นที่ 97 สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ., (2566). **Being Agile Leader by Speed of Trust: Leadership from within**. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 97 สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ.ร., (2561). **คู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit) จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)**
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2563). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี**. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, (2565). **แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี**
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, (2565). **แผนปฏิบัติการดิจิทัล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, (2565). **แผนบริหารความเสี่ยง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**

ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นายณัฐพงศ์ วรรณรัตน์

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ ประเทศออสเตรเลีย 2546  
 ปริญญาโท สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ ประเทศออสเตรเลีย 2548

### ประสบการณ์การรับราชการ

มกราคม 2565 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการกองการประชุมคณะรัฐมนตรี  
 2562 – ปัจจุบัน ช่วยราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ปฏิบัติงานในภารกิจของเลขาธิการนายกรัฐมนตรี  
 2561 – 2562 ศึกษาราชการแทนผู้อำนวยการกองวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี  
 2558 – 2560 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี  
 2558 – 2559 เลขานุการ เลขาธิการคณะรัฐมนตรี (นายอำพน กิตติอำพน) สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี  
 2549 – 2558 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

### รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

การวางแผนยุทธศาสตร์ชาติ รุ่นที่ 1 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 3  
 Talent and networking in leadership development for thai officials ประเทศสหราชอาณาจักร

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองการประชุมคณะรัฐมนตรี  
 สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี  
 ทำเนียบรัฐบาล กรุงเทพมหานคร 10300