



ผลงานรายบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงาน
ตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี

จัดทำโดย นางสาวกวิงทอง สุวรรณรัตน์
รหัส 9903

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



ผลงานรายบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงาน
ตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี

จัดทำโดย นางสาวกวิงทอง สุวรรณรัตน์
รหัส 9903

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารผลงานรายบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ.....

วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

เชิดศักดิ์ สันติวรฤทธิ
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในฐานะเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีที่มีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นของทั้งคณะรัฐมนตรีและส่วนราชการที่ต้องดำเนินนโยบายต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประเทศ โดยได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัลด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการบริหารราชการแผ่นดินไม่สามารถหยุดชะงักได้

อย่างไรก็ตาม ภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและงานติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี และเสนอแนะเชิงนโยบาย ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในการขับเคลื่อนให้กลไกดังกล่าวประสบความสำเร็จ **ต้องมีการทบทวนอยู่เป็นประจำและพัฒนา** เพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งระบบ โดยลดอุปสรรคจากการทำงานที่เน้นตัวบุคคล แยกส่วนไม่ต่อเนื่อง และการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้ศึกษาจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงานเพื่อแก้ปัญหาและก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ และสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการระหว่างระบบการทำงานภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมายในฐานะผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ดังนี้ **“ผลักดันการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและงานติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี”**

กระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและงานติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีนั้นมีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันเริ่มตั้งแต่การประสานงานกับส่วนราชการที่มีความประสงค์จะเสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี การขอความเห็นจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง การประมวลข้อมูลเพื่อจัดทำเรื่องและข้อเสนอเชิงนโยบายเสนอประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี การจัดทำระเบียบวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี การจัดทำมติคณะรัฐมนตรี และการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีซึ่งเป็นกระบวนการในส่วนท้ายที่เกิดภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบมาตรการหรือนโยบายใด ๆ และสั่งการเป็นมติคณะรัฐมนตรีให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรับไปปฏิบัติต่อเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าวจะเป็นการสะท้อนกลับถึงสิ่งที่ประชาชนหรือประเทศได้รับจากนโยบายของคณะรัฐมนตรี รวมทั้งความสำเร็จ ปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาต่อยอดการดำเนินการตามมาตรการต่าง ๆ ของคณะรัฐมนตรี เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายของคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ที่ผ่านมาสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ทั้งระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในการรับ-ส่งไฟล์เอกสารจากส่วนราชการภายนอกและระหว่างกองที่เกี่ยวข้องกับการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี การแจ้งระเบียบวาระและส่งไฟล์เอกสารการประชุมคณะรัฐมนตรีผ่านระบบ M-VARA ที่คณะรัฐมนตรีสามารถเข้าถึงเอกสารวาระการประชุมผ่าน Mobile Application การจัดประชุม

คณะรัฐมนตรีผ่านระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) หรือระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีที่จัดเก็บข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา ในขณะที่การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีเป็นการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล ยังไม่มีระบบการติดตามและรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลกลางอย่างเป็นหมวดหมู่ เจ้าหน้าที่จึงยังต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับขั้นตอนเดิม ๆ ในการสืบค้นข้อมูลที่อยู่กระจัดกระจายเพื่อใช้ประกอบการศึกษาข้อวิเคราะห์และเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ซึ่งจะเห็นได้ว่าตลอดกระบวนการทำงานจึงเป็นไปในรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างระบบดิจิทัลและการปฏิบัติงานโดยตัวบุคคล

ในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ผู้ศึกษาได้มีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี โดยนำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการทำงานอยู่ในปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ให้เต็มศักยภาพ รวมทั้งสร้างการเชื่อมโยงระบบการทำงานภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแบบบูรณาการ ผ่านกรอบแนวคิดเชิงออกแบบซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ ประกอบกับผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) โดยสรุปแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี คือ

(1) **นำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้** เนื่องจากเจ้าหน้าที่นำข้อมูลที่ใช้เป็นฐานในการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีจากระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีซึ่งได้มีการแจ้งเวียนส่วนราชการผ่านระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ โดยบูรณาการจากฐานข้อมูลเรื่องที่สำคัญของเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแจ้งยืนยันมติคณะรัฐมนตรีไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นตามมติคณะรัฐมนตรีผ่านระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้สามารถจัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี โดยพัฒนาต่อยอดระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันเพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลได้ มีการเตือนเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาติดตาม มีการปรับข้อมูลแบบอัตโนมัติหรือตามกำหนดเวลา สามารถติดตามข้อมูลได้แบบ Real Time และดึงข้อมูลจากระบบฯ เพื่อการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานได้ทันเวลาอย่างเหมาะสม ซึ่งจะสามารถลดเวลาในการทำงานแบบดั้งเดิม (ระบบ Manual) และความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานเฉพาะบุคคลลงได้

(2) **ทบทวนและปรับปรุงการทำงานแบบเน้นตัวบุคคล** จากเดิมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำเรื่องของหน่วยงานใดจะเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานนั้นในการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อรายงานความคืบหน้าต่อคณะรัฐมนตรีและใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาจัดทำบทวิเคราะห์หรือข้อเสนอแนะประกอบเรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ในระบบกลางที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ง่ายอย่างเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งจากเดิมการจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เคยปฏิบัติหรืออาศัยการค้นคว้าข้อมูลเป็นเรื่อง ๆ ไป จึงต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้จากระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีที่ได้รับการพัฒนาแล้ว

แนวทางในการขับเคลื่อนข้อเสนอดังกล่าวตามขั้นตอนของการคิดเชิงออกแบบแบ่งได้ 3 ระยะ ดังนี้ (1) ระยะสั้น (3 เดือน) ได้แก่ ประมวลปัญหา อุปสรรค ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง วิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปสร้าง Prototype โดยต่อยอดจากระบบสารสนเทศ

อิเล็กทรอนิกส์และระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีที่มีอยู่ (2) **ระยะปานกลาง** (6 เดือน - 1 ปี) **เตรียมความพร้อม**ให้แก่บุคลากรในการปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานระบบใหม่ตามข้อเสนอ **เริ่มใช้งานระบบ** และประเมินผลจากความพึงพอใจ (3) **ระยะยาว** (1 - 3 ปี) **พัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ระบบอื่น ๆ** ของภารกิจงาน เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี สร้าง Prototype เพื่อต่อยอดการเชื่อมโยงกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการ รวมถึงทบทวนประสิทธิภาพของระบบและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานทุก ๆ ปี

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

เพื่อให้การขับเคลื่อนข้อเสนอ “**การเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี**” 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 และการเจรจาต่อรองเพื่อความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้หลากหลายตามสถานการณ์ ตลอดจนความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ มีความสามารถในการสานพลังของทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงานของตนเองและการทำงานร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อแบ่งปันหรือการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการร่วมกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและคุณลักษณะที่จำเป็นของตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อวางแผนพัฒนาตนเอง โดยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองในระยะเวลา 2 ปี และระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างอบรม นบส.1) แล้ว

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี” เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99 วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2567 โดยการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจาก อาจารย์วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม 3 ที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อคิดเห็นทั้งในแง่การทำข้อวิเคราะห์ของรายงานและแนวทางการนำเสนอรายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำ และนำเสนอรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวิรุฒ และอาจารย์ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล ที่ให้คำชี้แนะ เพื่อปรับปรุงการจัดทำรายงานให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมอำนวยความสะดวก และจัดวิทยากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ศึกษาและผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรฯ นบส.1 รุ่น 99 ทุกท่านที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ นบส. รุ่น 99 ที่ได้ให้คำชี้แนะต่าง ๆ รวมทั้งมิตรภาพ และความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี (นางณัฐฎ์จारी อนันตศิลป์) และผู้บริหารสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีทุกท่าน ที่สนับสนุนให้โอกาสให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่กองส่งเสริมและประสานงานคณะกรรมการรัฐมนตรีในการสนับสนุนและรับผิดชอบภารกิจอย่างเต็มที่ ในระหว่างที่ผู้ศึกษามีภารกิจอบรม ผู้ศึกษาหวังว่าการศึกษารั้งนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี เพื่อให้สามารถเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะกรรมการรัฐมนตรีได้ตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

ภวิงทอง สุวรรณรัตน์

14 พฤษภาคม 2567

สารบัญ

| | |
|---|----|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร | ง |
| กิตติกรรมประกาศ | ๗ |
| สารบัญ | ๗ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ญ |
| 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย | 1 |
| 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ | 1 |
| 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย | 7 |
| 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย | 10 |
| 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ | 11 |
| 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา | 11 |
| 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย | 20 |
| 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ | 29 |
| 3. แผนพัฒนาตนเอง | 31 |
| 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง | 31 |
| 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง | 33 |
| 3.3 ผลการพัฒนาตนเอง | 35 |
| บรรณานุกรม | 46 |
| ภาคผนวก | 47 |
| ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล | 48 |

สารบัญตาราง

| | | |
|------------|--|----|
| ตารางที่ 1 | สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี | 23 |
| ตารางที่ 2 | ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบของระบบติดตามผลการดำเนินงาน ตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี | 25 |
| ตารางที่ 3 | ผลการประเมินทักษะของนักบริหารระดับสูง | 32 |

สารบัญภาพ

| | | |
|----------|--|----|
| ภาพที่ 1 | ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีกับแผน 3 ระดับ ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 | 4 |
| ภาพที่ 2 | โครงสร้างของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี | 8 |
| ภาพที่ 3 | กระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงาน ตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี | 12 |
| ภาพที่ 4 | สถิติเรื่องในส่วนราชการเสนอต่อคณะรัฐมนตรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 – 2566 | 16 |
| ภาพที่ 5 | ตัวอย่าง template สำหรับป้อนข้อมูลระบบติดตามผลการดำเนินงาน ตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี | 27 |

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ข้อเสนอเพื่อการศึกษา เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี” มีรายละเอียดการวิเคราะห์และข้อเสนอแนวทางเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนา

คณะรัฐมนตรีถือเป็นองค์กรการบริหารราชการของรัฐบาลที่จะพิจารณาตัดสินใจหรือสั่งการในเรื่องใด ๆ ในเชิงนโยบายเพื่อให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรับไปปฏิบัติหรือดำเนินการต่อไป ดังนั้นการเป็นฝ่ายเลขาธิการของคณะรัฐมนตรีซึ่งเป็นองค์กรการเมืองและการบริหารและมีภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องทันต่อสถานการณ์บ้านเมือง โดยการทำหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่มีคุณภาพต่อการประชุมคณะรัฐมนตรีในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรี ซึ่งต้องปฏิบัติงานโดยมีเงื่อนไขทางด้านเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างเร่งด่วนเป็นส่วนใหญ่ และต้องสามารถปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองอย่างทันเวลา ทันเหตุการณ์ มิให้มีข้อผิดพลาดได้ และต้องก่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชน รวมถึงการเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่มีความเป็นมาต่อเนื่อง หลากหลาย สลับซับซ้อน ทั้งด้านลึก และด้านกว้างในการปฏิบัติงาน จึงจัดได้ว่ากระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีเพื่อสนับสนุนข้อมูลประกอบการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีเป็นภารกิจที่สำคัญของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ต้องอาศัยกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งบุคลากรที่มีความรอบรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันเวลา และทันเหตุการณ์ นำไปสู่การมีมติคณะรัฐมนตรีที่ชัดเจน ครบถ้วน สอดคล้องกับข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสถานการณ์ และส่วนราชการสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

มติคณะรัฐมนตรี คือ ผลการพิจารณาตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการ หน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการหรือปฏิบัติต่อไป โดยมีมติคณะรัฐมนตรีอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1. **มติคณะรัฐมนตรีทางบริหารปกติ** ซึ่งเป็นเรื่องการตัดสินใจและสั่งการทางบริหารในฐานที่คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรทางการเมืองในฝ่ายบริหาร มติลักษณะนี้แยกออกได้เป็น 2 ประเภทย่อย คือ

1.1 มติที่มีผลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งโดยมีเวลาสิ้นสุด เช่น มติกำหนดนโยบายของรัฐบาล (ย่อมมีผลในช่วงรัฐบาลนั้น ๆ) มติให้ความเห็นชอบโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการชัดเจน เป็นต้น

1.2 มติที่มีผลแล้วสิ้นสภาพไปทันที เช่น มติแต่งตั้งข้าราชการ (ย่อมหมดผลไปเมื่อข้าราชการดำรงตำแหน่งแล้ว) มติให้ความเห็นชอบพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง (ย่อมสิ้นผลไปเมื่อเรื่องเหล่านั้นมีผลเป็นพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวงแล้ว) เป็นต้น

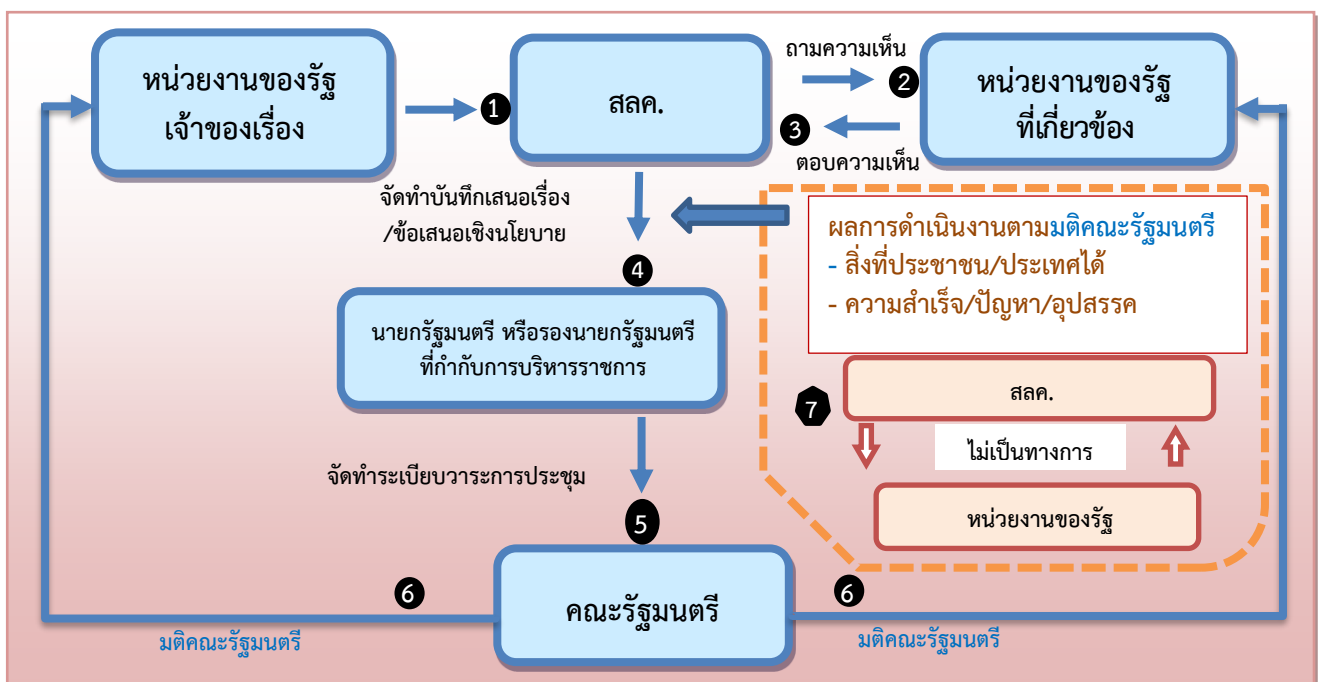
2. **มติคณะรัฐมนตรีที่เป็นกฎ** คือ มติที่มีผลใช้บังคับทั่วไปในระบบราชการฝ่ายบริหาร เพื่อให้ถือปฏิบัติตลอดไปจนกว่าจะมีการแก้ไขหรือยกเลิก มติลักษณะนี้แยกออกได้เป็น 2 ประเภทย่อย คือ

2.1 มติที่มีผลเฉพาะในระบบราชการ ซึ่งส่วนราชการ ข้าราชการ หน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องถือปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามมตินั้น ๆ เช่น มติห้ามข้าราชการเล่นการพนัน เป็นต้น

2.2 มติที่มีผลต่อบุคคลภายนอก เป็นมติซึ่งกำหนดแนวทางการปฏิบัติ/การดำเนินงานของทางราชการ ซึ่งก่อให้เกิดผลต่อบุคคลภายนอก หรือประชาชนโดยทั่วไป เช่น มติกำหนดประเภกลุ่มน้ำ การใช้ประโยชน์ในพื้นที่ป่า เป็นต้น

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นส่วนราชการที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี ซึ่งปัจจุบันคณะรัฐมนตรีมีนโยบายที่เน้นการแก้ไขปัญหาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็วและพุ่งเป้า จึงส่งผลให้ส่วนราชการมีความจำเป็นที่จะต้องเสนอเรื่องเพื่อเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีเป็นจำนวนมากเพื่อตอบรับต่อนโยบายต่าง ๆ ที่คณะรัฐมนตรีได้สั่งการ ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีก็มีหน้าที่ในการติดตามผลการดำเนินงานดังกล่าวซึ่งมีจำนวนมากเช่นกันเพื่อใช้ในการเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ประสานงานระหว่างคณะรัฐมนตรีกับกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีจะเริ่มตั้งแต่ (1) การประสานงานกับส่วนราชการที่มีความประสงค์จะเสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี (2) - (3) การขอความเห็นจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง (4) การประมวลข้อมูลเพื่อจัดทำเรื่องและข้อเสนอเชิงนโยบายเสนอประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี (5) การจัดทำระเบียบวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี การบริหารการประชุมคณะรัฐมนตรี (6) การจัดทำมติคณะรัฐมนตรี และในส่วนสุดท้ายที่เป็นภารกิจสำคัญที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่และอำนาจและเป็นภารกิจที่เชื่อมโยงไปสู่ภารกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย คือ (7) การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็นกระบวนการในส่วนท้ายที่เกิดภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบมาตรการหรือนโยบายใด ๆ และสั่งการเป็นมติคณะรัฐมนตรีให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรับไปปฏิบัติต่อเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าวจะเป็นการสะท้อนกลับถึงสิ่งที่ประชาชนหรือประเทศได้รับจากนโยบายของคณะรัฐมนตรี รวมทั้งความสำเร็จ ปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการในการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาต่อยอดการดำเนินการตามมาตรการต่างๆ ของคณะรัฐมนตรี เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายของคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ภาพที่ 3 กระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี



แหล่งที่มา : จัดทำโดยผู้ศึกษา

การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันเป็นการดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่รับผิดชอบการติดตามผลการดำเนินงานฯ ของแต่ละหน่วยงาน โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะต้องดึงข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็นสำคัญที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย ระยะเวลาที่กำหนดให้ดำเนินงาน วันที่คณะรัฐมนตรีมีมติ หรือเลขที่หนังสือยืนยันมติคณะรัฐมนตรีจากระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในการติดตามผลการดำเนินงานฯ และเมื่อได้รับผลการดำเนินงานฯ ของแต่ละหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะมีการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ในเอกสารรวบรวมผลการดำเนินงานของแต่ละคนที่รับผิดชอบเรื่องนั้น ๆ โดยขณะนี้ยังไม่มีระบบการจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลกลาง ซึ่งหากมีเรื่องในทำนองเดียวกันของหน่วยงานอื่น ๆ ก็อาจจะยังไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ ทำให้ข้อมูลยังไม่ครบถ้วนเชื่อมโยงเป็นระบบ การนำข้อมูลไปใช้งานจึงจะต้องใช้เวลาในการรวบรวมจากหลาย ๆ แหล่ง ดังนั้นหากมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานฯ ภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีให้เป็นระบบ สามารถลดระยะเวลาการนำเข้าข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ รวมทั้งสามารถประมวลและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเด็นเดียวกันไว้ด้วยกันได้อย่างเป็นหมวดหมู่ จะช่วยให้สามารถมองเห็นผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ช่องว่างของการดำเนินงาน หรือความสำเร็จในเรื่องที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติสั่งการไปได้ในภาพรวม และในอนาคตที่จะมีการขยายผลระบบให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบของแต่ละหน่วยงานภายนอกได้ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นทั้งหน่วยงานปฏิบัติ หน่วยงานที่ดูแลด้านงบประมาณ หรือหน่วยงานที่ดูแลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติที่เกี่ยวข้องสามารถอัปเดตข้อมูลผลการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีได้ตลอดเวลาโดยไม่เป็นการเพิ่มภาระการดำเนินงานของหน่วยงานด้วย

นอกจากนี้ แม้ว่าที่ผ่านมาสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีการทบทวนกระบวนการทำงานและปรับระบบการทำงานภายในองค์กร และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัลที่มีความสำคัญกับการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและลดการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้ในการรับ-ส่งเอกสาร การแจ้งระเบียบวาระและส่งเอกสารการประชุมคณะรัฐมนตรีผ่านระบบ M-VARA ที่คณะรัฐมนตรีสามารถเข้าถึงเอกสารวาระการประชุมผ่าน Mobile Application การจัดประชุมคณะรัฐมนตรีผ่านระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) และการจัดเก็บข้อมูลและเอกสารมติคณะรัฐมนตรีในระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีซึ่งการพัฒนากระบวนการทำงานดังกล่าวช่วยให้ภารกิจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรียังคงดำเนินต่อไปได้แม้จะต้องประสบกับสภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการได้ก็ตาม รวมทั้งในส่วนของยกระดับการให้บริการภาครัฐได้มีการปรับรูปแบบการให้บริการที่สำคัญ เช่น ระบบค้นหาரசึกิจจานุเบกษาเพื่อติดตามการประกาศกฎหมายสำคัญ ๆ การให้บริการระบบทะเบียนฐานันดรเพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงประวัติข้อมูลการได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้สะดวกขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาขอรับบริการ ณ ที่ทำการ และระบบ AI chatbot “น้องพุดตาน” เพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมติคณะรัฐมนตรีแก่บุคคลทั่วไป

อย่างไรก็ดี กระบวนการของภารกิจการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีซึ่งถือเป็นฟันเฟืองหลักของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ยังมีประเด็นที่สมควรทบทวนและพัฒนาเพื่อให้กระบวนการทำงานสามารถเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งระบบตั้งแต่การส่งเรื่องเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี การจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี การประชุมคณะรัฐมนตรี การจัดทำมติคณะรัฐมนตรีและแจ้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปถือปฏิบัติหรือขับเคลื่อนการดำเนินงาน รวมไปถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการขับเคลื่อนการดำเนินการตามนโยบายของคณะรัฐมนตรี เพราะกระบวนการดังกล่าวยังเป็นรูปแบบผสมผสานการทำงานด้วยระบบดิจิทัล (ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ M-VARA ระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี) และการทำงานแบบดั้งเดิมที่จำเป็นต้องอาศัยคนในการดำเนินงานเป็นหลัก (การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี) ทำให้การควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานให้อยู่ภายใต้เวลาที่จำกัดและลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการของบุคคลทำได้ยาก นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีในปัจจุบันของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีข้างต้นยังไม่สามารถเชื่อมโยงระบบต่อเนื่องกันเป็นระบบเดียวกันได้ ซึ่งอาจส่งผลให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการที่ต้องการให้องค์กรสามารถสนับสนุนภารกิจของคณะรัฐมนตรีด้วยความสะดวก รวดเร็ว ทันการณ์ ในทุก ๆ สถานการณ์ได้ดีเท่าที่ควร

2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมา แนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

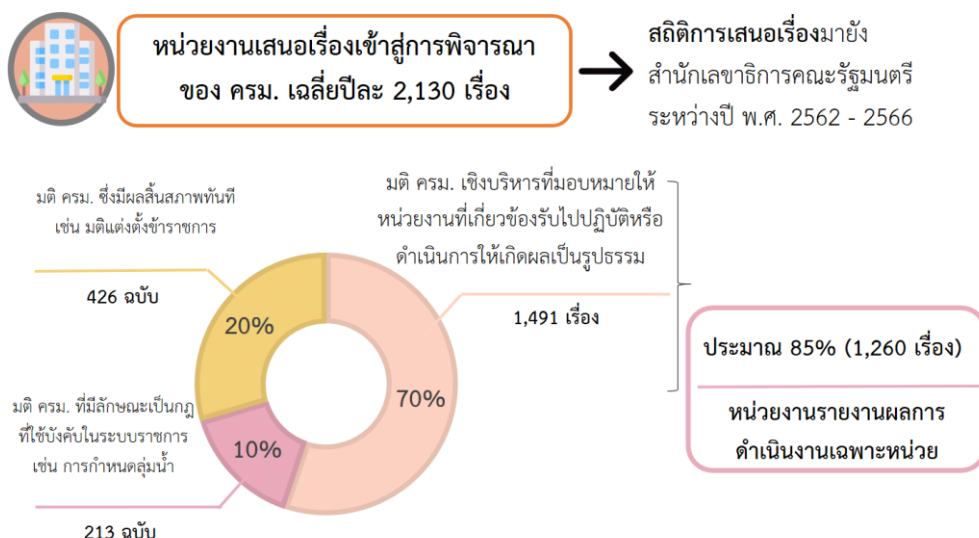
จากความสำคัญ of กระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีจะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวมีความเกี่ยวเนื่องกันและจำเป็นต้องมีการดำเนินการอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใด เพราะหากมีการหยุดชะงักหรือไม่ต่อเนื่องจะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพในการบริหารราชการแผ่นดินและความน่าเชื่อถือขององค์กรด้วย และโดยที่กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานทั้งด้านการจัดเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล สารัตถะและการประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวจากกระบวนการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีซึ่งนับเป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งความท้าทายที่เกิดจากส่วนราชการและความคาดหวังของคณะรัฐมนตรีซึ่งนับเป็นปัจจัยภายนอก สรุปได้ดังนี้

2.1.2.1 ปัจจัยภายนอก: กระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเริ่มต้นจากเรื่อง ที่ส่วนราชการและหน่วยงานเสนอมายังคณะรัฐมนตรี ซึ่งในปัจจุบัน เรื่องที่ส่วนราชการนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีมีจำนวนมาก โดยเฉพาะมีการนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีประมาณ 2,130 เรื่องต่อปี (ข้อมูลระหว่างปี พ.ศ. 2562 – 2566)⁵ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นสูงเรื่อย ๆ เนื่องจากบริบทภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาส่งผลให้มีการแก้ไข ปรับปรุง และออกกฎหมาย/มาตรการใหม่ ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประกอบกับลักษณะของเรื่องที่เสนอมามีความต่อเนื่อง ซับซ้อน เป็นโครงการขนาดใหญ่ เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และมีลักษณะเป็น agenda-based มากกว่า function-based ที่เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการมากกว่าที่จะทำงานแบบแยกส่วนรายกระทรวง/หน่วยงาน

⁵ แหล่งที่มาของข้อมูล : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กล่าวคือ หลายหน่วยงานอาจเสนอเรื่องเดียวกันหรือมีประเด็นเชื่อมโยงกันเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ในส่วนที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะรัฐมนตรี จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประเด็นในการบูรณาการมากขึ้น นอกจากนี้เรื่องที่เสนอมาจะมีจำนวนและมีความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว ส่วนราชการมีความประสงค์ที่จะให้นำเรื่องของตนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงพันธกิจระหว่างประเทศที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว ฉับไว และนโยบายของรัฐบาลที่พุ่งเป้าเร่งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่มีอยู่อย่างจำกัด และระยะเวลาที่หน่วยงานให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีดำเนินการ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะใช้เวลาเตรียมการสรุปเรื่องภายใต้เวลาที่จำกัด แต่คณะรัฐมนตรียังคงคาดหวังที่จะได้รับบทวิเคราะห์ที่มีคุณภาพ เพื่อประกอบการตัดสินใจและมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาข้อมูลเพื่อเตรียมการก่อนการประชุมคณะรัฐมนตรีในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งหากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไม่สามารถควบคุมมาตรฐานเชิงคุณภาพในการเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ถูกต้อง และนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ อาจส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงนโยบาย เนื่องจากคณะรัฐมนตรีมีเวลาที่จำกัดในการพิจารณาเรื่องในการประชุม และอาจส่งผลต่อการมีมติคณะรัฐมนตรีที่ต้องมีความถูกต้อง สอดคล้องกับข้อกฎหมาย มีความชัดเจนและครบถ้วนมากพอเพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนำไปใช้อ้างอิงในการปฏิบัติได้โดยไม่ต้องมีการตีความ เนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีเป็นคำสั่งทางการบริหารที่มีผลใช้บังคับทั่วไปในระบบราชการฝ่ายบริหารซึ่งหากไม่ถูกต้องหรือขัดต่อกฎหมายอาจส่งผลกระทบต่อระบบราชการภาคเอกชน และประชาชนได้ นอกจากนี้ ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติมอบหมายให้ส่วนราชการต่าง ๆ ไปพิจารณาดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามนโยบายของคณะรัฐมนตรีแล้ว ส่วนราชการผู้รับผิดชอบควรต้องรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อให้คณะรัฐมนตรีรับทราบความก้าวหน้า ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการตามนโยบายนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม โดยสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในฐานะเลขานุการของคณะรัฐมนตรีก็มีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานดังกล่าวโดยใช้การประสานงานกับส่วนราชการที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งที่ผ่านมาส่วนราชการส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยรายงานผลการดำเนินงานตามกำหนดเวลา หรือมีการรายงานเฉพาะส่วนมากกว่าการรายงานในภาพรวมของทั้งภารกิจงานนั้น ๆ ซึ่งจากสถิติเรื่องที่ส่วนราชการเสนอต่อคณะรัฐมนตรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 – 2566 เฉลี่ยปีละ 2,130 เรื่อง โดยมีประมาณ 70% เป็นเรื่องที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติในเชิงการบริหารและมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปปฏิบัติหรือดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีการประสานติดตามและเร่งรัดการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวและได้รับทราบผลการดำเนินการจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งข้อมูลที่เป็นทางการและข้อมูลเบื้องต้น โดยกว่า 85% เป็นข้อมูลเบื้องต้นตามอำนาจและหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ไม่ได้มีการบูรณาการในภาพรวมและล่าช้ากว่ากำหนดเวลา ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีก็จะมีการจัดเก็บข้อมูลไว้เป็นการเฉพาะเรื่อง

ภาพที่ 4 สถิติเรื่องที่ส่วนราชการเสนอต่อคณะรัฐมนตรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 – 2566



แหล่งที่มา : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

2.1.2.2 ปัจจัยภายใน ได้แก่

(1) จำนวนเจ้าหน้าที่ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/นิติกร) ที่ต้องทำหน้าที่จัดทำทวิเคราะห์ ตรวจสอบ กลั่นกรองเรื่องก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่ต้องการลดขนาดภาครัฐทำให้เกิดข้อจำกัดในการเพิ่มจำนวนบุคลากร⁶ รวมทั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ใหม่ซึ่งยังมีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานน้อยและแต่ละคนต้องปฏิบัติงานหลายภารกิจ เช่น การจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี จัดทำบัญชีสถานภาพเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีในส่วนของกองตนเอง การจัดทำบัญชีชีวิตทัศน์หรือการจัดทำบทสรุปประกอบการนำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรีในการประชุมคณะรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่จึงต้องบริหารจัดการภาระงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถส่งมอบงานทุกอย่างที่รับผิดชอบได้ทันภายในเวลาที่กำหนด ในขณะเดียวกันก็ต้องคงคุณภาพของบทวิเคราะห์และให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

(2) การทำงานภายในยังเป็นลักษณะอาศัยความรู้หรือประสบการณ์เฉพาะบุคคลมากกว่าระบบ โดยในการติดตามและวิเคราะห์ประมวลผลการดำเนินงานในเรื่องที่ต้องดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อประกอบการจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีหรือการจัดทำมติคณะรัฐมนตรี ยังต้องพึ่งพาความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์ ผ่านการดำเนินการในกระบวนการจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีและจัดทำมติคณะรัฐมนตรีมาเป็นเวลานานซึ่งปัจจุบันเกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรียังจำเป็นต้องจ้างให้ปฏิบัติงานต่อเพื่อช่วยกลั่นกรองและตรวจสอบเรื่องหรือมติคณะรัฐมนตรีในแต่ละเรื่อง ซึ่งทำให้ในกระบวนการดำเนินการดังกล่าวเกิดเป็นคอขวด ทั้งนี้ เนื่องจากยังไม่มี การถ่ายถอดองค์ความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคลหรือการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

⁶ จำนวนนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ มีกรอบอัตรากำลัง 47 – 51 คน และนิติกรระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่จัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีมีกรอบอัตรากำลัง 9-10 คน (ข้อมูลปี 2561 – 2566)

นอกจากนี้ การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรียังไม่มี การจัดทำระบบที่สามารถติดตามผลการดำเนินงานที่จะได้มาซึ่งข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่เป็นรูปธรรมในภาพรวมที่สามารถนำมาประเมินได้ว่าเกิดความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และยังไม่มียุทธศาสตร์ ข้อมูลดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลกลาง กล่าวคือเป็นดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประสานงานอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาหรือเจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่องของ หน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ผู้ที่รับผิดชอบเรื่องนั้นจะเก็บข้อมูลที่ได้ในบัญชีติดตามข้อมูลของแต่ละบุคคลแยกเป็นเรื่อง ๆ ทำให้ยากต่อ การสืบค้นข้อมูล อีกทั้งยังส่งผลให้เมื่อเจ้าหน้าที่ต้องการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายต่อคณะรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคลจากที่เคยจัดเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี ในแต่ละเรื่องที่ผ่านมา รวมทั้งเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีต้องใช้ระยะเวลาในการค้นคว้าสืบค้น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน

(3) ระบบ/เทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานยังเป็นการทำงานแยกส่วน ขาดการเชื่อมโยง และขาดการบริหารจัดการข้อมูลในภาพรวมของหน่วยงาน ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ที่ใช้ในการบริหารจัดการเอกสาร/เรื่องที่ส่งมาโดยส่วนราชการต่าง ๆ ส่งต่อไปยังกองที่มีภารกิจเกี่ยวข้อง (ซึ่งถือว่าเป็นต้นทางในการรับเรื่องเข้าสู่กระบวนการจัดทำบทวิเคราะห์ของเจ้าหน้าที่เพื่อนำเข้าสู่วาระการประชุม) ระบบ M-VARA (เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเรียกดูข้อมูลวาระการประชุมได้อัตโนมัติ) ซึ่งใช้ฐานข้อมูล จากเรื่องที่เสนอมาโดยส่วนราชการ และระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีที่รวบรวมมติคณะรัฐมนตรี โดยการแสกนจากเอกสารที่นำเสนอคณะรัฐมนตรีในการประชุม รวมทั้งการติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการ ตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งยังไม่มีการดำเนินการเป็นระบบจัดเก็บหรือระบบที่ใช้ในการติดตาม ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งแม้ว่ากระบวนการทำงานในการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีจนถึงการติดตาม ผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องกันและมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นจำนวนมาก แต่ข้อมูลในแต่ละระบบการทำงานดังกล่าวยังไม่สามารถส่งผ่านเชื่อมต่อกันได้ เนื่องจากยังเป็นการทำงานแบบผสมผสานระหว่างระบบดิจิทัลและการทำงานแบบเดิมโดยอาศัยบุคคล ทำให้ ตลอดกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีจนถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและ มติคณะรัฐมนตรียังไม่มีเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันอย่างเป็นระบบ ทำให้ข้อมูลแต่ละส่วนยังมีการแบ่งแยกกัน จัดเก็บและก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการนำข้อมูลไปใช้งาน และเกิดช่องว่างของการทำงานที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลตลอดกระบวนการ

(4) ระบบการประสานงานระหว่างกองภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและ การประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามนโยบายหรือมติคณะรัฐมนตรี ยังเป็นการทำงานที่ยึดโยงตัวบุคคลไม่ได้มีระบบงานรองรับ เช่น กรณีที่คณะรัฐมนตรีมีมติมอบหมายให้ หลายกระทรวงดำเนินการ ในการติดตามผลการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวจะใช้การประสานงานระหว่าง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีกับผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาประจำกระทรวงหรือเจ้าหน้าที่ ของกรมที่รับผิดชอบงานนั้นตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด จึงยังคงเป็นการประสานงานเพื่อแจ้งข้อมูล ความคืบหน้าแบบ manual ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดข้อผิดพลาดจากการประสานระหว่างบุคคล ต่อบุคคล (human error) ซึ่งความเสียหายจากการประสานงานในรูปแบบดังกล่าวอาจเกิดขึ้นในกรณีที่บุคคลนั้น ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ก็จะทำให้กระบวนการทำงานหยุดชะงัก ไม่ต่อเนื่อง และหากเกิด ความล่าช้าในการดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสียหายในกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีได้

จากประเด็นปัญหาข้างต้นจะเห็นว่า หากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไม่มีการเตรียมการในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลาโดยการพัฒนาทั้งเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูล และพัฒนาคนโดยสร้างความรู้ความเข้าใจมากขึ้น อาจส่งผลให้การทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในยุคดิจิทัลประสบข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะขาดความรู้ ข้อมูลที่จำเป็นในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในเวลาที่เหมาะสม และจะไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการนำเสนอข้อวิเคราะห์ที่เป็นประโยชน์ต่อคณะรัฐมนตรีได้ในเวลาที่เหมาะสม และการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเกิดความล่าช้า ในที่สุดก็อาจจะทำให้นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้ ก็อาจจะมีผลต่อเสถียรภาพในการบริหารประเทศ เนื่องจากเรื่องที่เกี่ยวข้องการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีเป็นเรื่องเชิงนโยบายที่เป็นแกนหลักสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดิน มีระยะเวลาการดำเนินการที่จำกัดเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีซึ่งเป็นองค์กรสนับสนุนหลักของการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีจะต้องมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเกิดเหตุใดขึ้นก็ตาม

ดังนั้น ในการพัฒนากระบวนการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการที่เป็นระบบ ลดระยะเวลาการดำเนินการ และสามารถมีฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงระหว่างข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีและผลการดำเนินงานตามนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่เป็นระบบครอบคลุมในทุกมิติ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานอื่น ๆ ข้างต้นของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อให้เกิดเป็นระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในภาพรวมที่ใช้ประกอบการพิจารณา ทบทวน แก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาประเทศของคณะรัฐมนตรีได้ทันต่อสถานการณ์

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

| ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา | |
|--|---|
| ประเด็น | สถานการณ์ปัจจุบัน |
| ภารกิจการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี - ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ - ระบบ M-VARA - ระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี | - บุคลากรมีจำนวนจำกัด ในขณะที่เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีมีจำนวนมากขึ้น และมีระยะเวลาในการดำเนินการจำกัด - ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานยังแยกส่วน ไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างกัน |
| ภารกิจการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี | - ไม่มีระบบการติดตามฯ - ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูลกลาง ยังใช้องค์ความรู้หรือประสบการณ์เฉพาะบุคคลมากกว่าระบบ - ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและระบบการทำงานกับระบบอื่น ๆ ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี |



| แนวทางการพัฒนา | |
|---|---|
| การพัฒนากระบวนการทำงานตามภารกิจการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี | - ต้องปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล : คน → ดิจิทัล - ปรับวิธีการทำงานให้มีมาตรฐาน ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแทนวิธีการทำงานแบบเดิม |

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีตระหนักถึงปัญหา ความท้าทาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคตตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยที่ผ่านมาสำนักลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ และเพื่อให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สามารถดำเนินภารกิจได้ตามวิสัยทัศน์ในฐานะกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของ คณะรัฐมนตรี จึงเห็นว่า กระบวนการทำงานตามภารกิจการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและ มติคณะรัฐมนตรีที่เป็นการทำงานรูปแบบเดิมและยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน กับภารกิจการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการทบทวนโดยเพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยการจัดทำระบบเพื่อการติดตามและจัดเก็บข้อมูลที่เป็นฐานข้อมูลกลาง รวมทั้งลดอุปสรรคจากการ ทำงานที่ยังคงแยกส่วนกัน ขาดการเชื่อมโยงกันที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการค้นคว้าข้อมูลประกอบ การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รวมทั้งลดภาระการทำงานของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์ที่มีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีกำหนดระยะเวลาที่กระชั้นชิด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ยังคงสามารถจัดทำบทวิเคราะห์หรือข้อเสนอแนะที่นำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ครบถ้วน มีคุณภาพและมาตรฐาน รวดเร็ว ฉับไว เพื่อนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่การที่คณะรัฐมนตรีสามารถแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างราบรื่น ทันต่อสถานการณ์

นอกจากนี้ ความจำเป็นอีกประการที่สำคัญ คือ การปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร รวมทั้งเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างดียิ่งขึ้น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนระบบงานที่ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อสร้างกระบวนการปรับเปลี่ยนจาก การดำเนินงานด้วยคนมาใช้กระบวนการดิจิทัล และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานทั้งระบบ ในกรณีของภารกิจการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและ มติคณะรัฐมนตรีพบว่า ยังคงเป็นการผสมผสานระหว่างดิจิทัล คือ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ M-VARA ระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี และดำเนินงานโดยบุคคลในการติดตามผลการดำเนินงานฯ กล่าวคือ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีรับเรื่องจากส่วนราชการเพื่อนำเข้าข้อมูลผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นต้นทางของกระบวนการและแจกจ่ายไปยังกองที่รับผิดชอบเพื่อตรวจสอบและจัดเตรียมข้อมูล ประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ก่อนจะมีการบรรจุวาระการประชุมลงในระบบ M-VARA เพื่อใช้ ประกอบการเสนอเรื่องในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีในแต่ละสัปดาห์ และเมื่อผ่านการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีแล้ว หนังสือแจ้งมติคณะรัฐมนตรีก็จะถูกส่งไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และนำ เอกสารเข้าสู่ระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่มีหน้าที่ติดตาม ผลการดำเนินงานฯ ก็จะใช้ข้อมูลจากระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีและระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ โดยวิธีการประสานงานกับส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในแต่ละประเด็นผ่านผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาหรือเจ้าหน้าที่ ของส่วนราชการอย่างไม่เป็นทางการดังที่กล่าวแล้วข้างต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าตลอดกระบวนการยังขาด การเชื่อมโยงและการบริหารจัดการข้อมูลในภาพรวม จึงถือเป็นความท้าทายขององค์กรในยุคดิจิทัลที่ข้อมูล ต่าง ๆ กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนำไปใช้เพื่อ

ประกอบการนำเสนอข้อมูลต่อคณะรัฐมนตรี หากไม่มีฐานข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ไม่มีการบริหารจัดการที่ดีเท่าที่ควร อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการนำเสนอบทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ รวมถึงความก้าวหน้าของมาตรการต่างๆ ส่งผลให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้คณะรัฐมนตรีสามารถพิจารณาเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างรอบด้าน ซึ่งการบริหารจัดการนำเสนอข้อมูลที่เป็นระบบจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของการประชุมคณะรัฐมนตรีในการมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ หรือมีข้อเสนอที่เหมาะสมต่อที่ประชุมด้วย อย่างไรก็ตาม กระบวนการทำงานดังกล่าวจะต้องไม่ชะงักหรือสะดุดลงหรือล่าช้าอันเนื่องมาจากกรณีที่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ไม่มีความรู้ หรือไม่มีระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอ เพราะจะส่งผลกระทบต่อภารกิจการสนับสนุนคณะรัฐมนตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่มีระยะเวลากำหนดหรือหากล่าช้าอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารราชการแผ่นดินได้

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

เพื่อให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรียังคงสามารถเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์และความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี โดยลดอุปสรรคในการทำงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของพันธกิจการสนับสนุนการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีที่สำคัญ ตลอดจนความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้รับบริการที่มีต่อสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รวมทั้งการสร้างระบบการทำงานแบบบูรณาการในด้านข้อมูลและการประสานงานทั้งภายในองค์กรและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยมีกรอบหลักการและแนวคิดที่ใช้ในการกำหนดข้อเสนอ ดังนี้

2.2.1 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

2.2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน จึงได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติเป็น 6 ด้าน โดยข้อเสนอเชิงนโยบายมีความสอดคล้องกับในยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐให้ เป็นภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส รวมทั้งเป้าหมายของหมุดหมายที่ 13 ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งมุ่งหมายให้ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ทั้งนี้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนให้**ภาครัฐมีความทันสมัย** ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง ด้วยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งในแผนย่อยภายใต้แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เรื่องที่ 2 การพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีและพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับการเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้กำหนดเป้าหมาย คือ เพื่อให้มีบทวิเคราะห์และข้อมูลที่มีคุณภาพประกอบการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีได้อย่างถูกต้องและทันเวลารวมทั้งมีระบบงานและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญของรัฐบาลที่มีมาตรฐาน และในส่วนของระบบสนับสนุนการทำงานขององค์กร สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้จัดทำ**แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567** เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งการวางแผนในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อปรับปรุงให้ระบบสารสนเทศขององค์กรและพัฒนาระบบ ICT ให้มั่นคง ปลอดภัย รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อการสนับสนุนภารกิจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่มีแนวโน้มจะนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบในอนาคต

2.2.1.2 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยุกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายให้ (1) ภาครัฐดำเนินการจัดทำข้อมูลตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (2) ภาครัฐดำเนินการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันผ่านศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลาง (3) **ภาครัฐมีกระบวนการทำงานที่เป้นดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ** (4) มีชุดเทคโนโลยีและบริการกลางที่มีมาตรฐาน สำหรับการให้บริการของรัฐ และ (5) **บุคลากรรัฐได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง**

2.2.1.3 แนวคิดระบบราชการ 4.0

แนวคิดระบบราชการ 4.0 เป็นแนวคิดที่ปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือวิธีการเพื่อพลิกโฉม (transform) การทำงานของภาครัฐหรือระบบราชการ ให้ทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน และเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ (Credible and Trusted Government) โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน อำนวยความสะดวก และเชื่อมโยงการบริการของภาครัฐด้วยกัน รวมถึงการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มในการประยุกต์องค์ความรู้เข้ามาใช้ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น เพื่อให้ภาครัฐสามารถบรรลุแนวนโยบายระบบราชการ 4.0 ได้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐจึงต้องนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการระบบการทำงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยไม่เพิ่มขั้นตอนหรือความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน แต่ต้องทำให้เกิดความรวดเร็วและเกิดประโยชน์ตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

2.2.1.4 การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)⁷ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถนำไปใช้สร้างสรรค์นวัตกรรม และปัจจุบันไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ในภาคธุรกิจซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาระดับสาธารณะได้เช่นกันเพราะเป็นการผนวกเอาองค์ประกอบ 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

2.2.1.5 การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation)⁸ 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 ซึ่งเหมาะต่อยุคสมัยปัจจุบันที่ทุกอย่างต้องเร็ว และทันการณ์อยู่เสมอ

2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

ด้วยกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีมีการทำงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ดังปรากฏตามภาพที่ 3 ในข้อ 2.1.1 แต่ปัจจุบันสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีระบบการทำงานรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี คือ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับเรื่องในส่วนราชการส่งมายังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการที่ได้มีการสอบถามความเห็น รวมถึงความเห็นของส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเอกสารหนังสือยืนยันมติคณะรัฐมนตรีในแต่ละเรื่อง โดยใช้การค้นหาโดยคำสำคัญของ

⁷ แหล่งที่มา: Stanford d.school โดย เดวิด เคลลี ทิม บราวน์ และ โรเจอร์ มาร์ติน ได้คิดคำว่า “Design Thinking” ขึ้นมาในยุค 1990s และตีพิมพ์ใน Harvard Business Review เมื่อปี 2008 (<https://dschool.stanford.edu/resources/get-started-with-design>)

⁸ แหล่งที่มา: บทความ (ออนไลน์) เรื่อง Digital Transformation พังยากแต่เริ่มง่าย วิธีเปลี่ยนการทำงาน “แบบเดิม” สู่อุค “ดิจิทัล” <https://www.codium.co/blogs/2-How-to-transform-traditional-work-into-the-digital-age>

ชื่อเรื่องหรือเลขที่หนังสือ ระบบ M-VARA ซึ่งสามารถเรียกดูข้อมูลเอกสารวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีในแต่ละสัปดาห์ และระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งสามารถใช้สืบค้นข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 – ปัจจุบัน โดยใช้คำสำคัญ เลขที่หนังสือ ชื่อส่วนราชการ หรือประเภทวาระการประชุมประกอบกัน ในการค้นหาเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการ ในขณะที่ยังไม่มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีหรือการจัดทำฐานข้อมูลกลางที่เป็นระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ใช้ในการค้นคว้าผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องประกอบการนำเสนอความเห็นเชิงนโยบายต่อคณะรัฐมนตรีในภาพรวมได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับจำนวนบุคลากรผู้ดำเนินการตามกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีมีอยู่อย่างจำกัด ในขณะที่มีเรื่องเสนอเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมาก และต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่จำกัด ดังนั้น การต้องใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์จึงนับเป็นอุปสรรคประการหนึ่งของการปฏิบัติงาน ปัจจุบันจึงยังต้องมีการพึ่งพาองค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์ ผ่านการดำเนินการในการจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีมาเป็นเวลานาน มาช่วยในการกลั่นกรองเรื่อง ทั้งนี้ การที่ยังต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากจึงอาจจะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีเท่าที่ควร ผู้ศึกษาจึงเห็นควรที่จะมีการพัฒนากระบวนการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการติดตามประมวลผล และสืบค้นข้อมูลผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องให้รวดเร็วขึ้น รวมทั้งเชื่อมโยงระบบที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถมีระบบการทำงานตามกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีที่สมบูรณ์ตลอดกระบวนการ

เพื่อให้การนำเสนอการเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะทำให้ข้อเสนอสำเร็จ (จุดแข็งและโอกาส) หรือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อเสนอ (จุดอ่อนและอุปสรรค) ผู้ศึกษาจึงได้นำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weakness) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูงเปิดกว้าง ทันทสมัย และให้ความสำคัญกับการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน - ระบบการทำงานรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้อยู่ปัจจุบันมีความยืดหยุ่น และสามารถรองรับการพัฒนา/ต่อยอด/เชื่อมโยงการทำงานได้ รวมถึงระบบการค้นหาข้อมูลมีความพร้อมที่จะขยายรูปแบบ/ฐานข้อมูลในการค้นคว้า - บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ มีความรู้หลากหลาย และมี | <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีระบบการติดตามฯ และระบบฐานข้อมูลกลางผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี - ปริมาณงานและภารกิจที่มีจำนวนมากและต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน ทำให้บุคลากรไม่ค่อยมีเวลาในการติดตามและประมวลผลการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรี - บุคลากรอาจจะมีความคิดว่าภารกิจงานปัจจุบันก็มีมากอยู่แล้ว การเพิ่มการดำเนินการตามระบบการติดตามฯ จะเป็นการเพิ่มภาระการทำงานซึ่งสามารถทำงานตามแนวทางปฏิบัติเดิมที่เคยทำมาได้ |

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weakness) |
|--|--|
| <p>ศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลสูง และมีความต้องการข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนในเวลาอย่างรวดเร็วเพื่อประกอบการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรส่วนใหญ่มีรูปแบบการทำงานที่ใกล้ชิดกัน มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่เป็นทางการอยู่ตลอดเวลาในทุกขั้นตอนการทำงาน - สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีองค์ความรู้ที่กระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กร - บุคลากรที่เกษียณอายุราชการแล้ว แต่มีองค์ความรู้ที่จำเป็นยังคงปฏิบัติงานในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี - ขาดการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ท้าทายอย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี - การพัฒนาระบบต้องจัดจ้างบุคลากรภายนอกเป็นผู้จัดทำ/เชื่อมโยงระบบ และจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ |
| โอกาส (Opportunities) | อุปสรรค (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี / แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย / นโยบายระบบราชการ 4.0 / นโยบายของรัฐบาล ฯลฯ ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน - แผนปฏิปัตรราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ระยะ 5 ปี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี และการพัฒนาระบบงานและฐานข้อมูล - คณะรัฐมนตรีให้ความสำคัญและต้องการข้อมูลผลการดำเนินการตามนโยบายที่ได้มอบหมายไปที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ทันท่วงทีต่อสถานการณ์เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาสั่งการขับเคลื่อนการบริหารประเทศ - เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น Machine Learning⁹ หรือ Artificial Intelligence¹⁰ ช่วยให้การสังเคราะห์และจัดเก็บองค์ความรู้และข้อมูลทำได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณงานการเสนอเรื่องที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนมากและเร่งด่วน - ส่วนราชการไม่สามารถดำเนินงานตามที่คณะรัฐมนตรีมีมติมอบหมายได้ทันตามกำหนดเวลา และไม่ประสงค์จะรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะรัฐมนตรี - สถานการณ์ทางการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งในแง่ นโยบายและรูปแบบการปฏิบัติงาน - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี มีการเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนงานและระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับระบบต่าง ๆ และความต้องการใช้งานในอนาคต |

⁹ Machine Learning หรือ การเรียนรู้ของเครื่อง เป็นสาขาหนึ่งของปัญญาประดิษฐ์ที่พัฒนามาจากการศึกษาการรู้จำแบบเกี่ยวข้องกับการศึกษา และการสร้างอัลกอริทึมที่สามารถเรียนรู้ข้อมูลและทำนายข้อมูลได้ อัลกอริทึมนี้ทำงานโดยอาศัยโมเดลที่สร้างมาจากชุดข้อมูลตัวอย่าง เพื่อการทำนายหรือตัดสินใจโดยไม่ต้องเขียนโปรแกรมไว้อย่างชัดเจน

¹⁰ Artificial Intelligence (AI) หรือ ปัญญาประดิษฐ์ (เอไอ) คือ ความสามารถของสิ่งประดิษฐ์ เช่น คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ในการแสดงปฏิกิริยาหรือการกระทำใด ๆ ในสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดด้วยตนเองเสมือนการทำงานของสมองมนุษย์

| โอกาส (Opportunities) | อุปสรรค (Threats) |
|--|-------------------|
| - มีส่วนราชการ / หน่วยงานที่พร้อมเป็นพันธมิตรในการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีร่วมกัน | |

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

2.2.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดในข้อ 2.2.1 ประกอบกับผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ในข้อ 2.2.2 และนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ผู้ศึกษาเห็นว่า เพื่อให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสามารถปฏิบัติภารกิจในฐานะกลไกหลักเพื่อสนับสนุนคณะรัฐมนตรี ตลอดจนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตขององค์กรนั้น จึงขอเสนอแนวทางการดำเนินการผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหามิใช่กระบวนการทำงานของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและงานติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี ด้วยการจัดทำระบบติดตามฯ ที่จะสามารถได้มาซึ่งฐานข้อมูลกลางผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบของระบบติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี

| |
|--|
| <p>ทำความเข้าใจและระบุประเด็นปัญหาที่พบ (Emphasize and Define)</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ไม่มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานฯ ยังใช้การติดตามโดยตัวบุคคล (2) ไม่มีระบบฐานข้อมูลกลางผลการดำเนินงานฯ ที่รวมศูนย์ซึ่งสามารถสืบค้นได้สะดวก ณ จุดเดียว (3) ข้อมูลการติดตามผลการดำเนินงานฯ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลของระบบอิเล็กทรอนิกส์ภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ จึงไม่เอื้อต่อการนำไปใช้ประโยชน์ (4) ขาดการบริหารจัดการเชื่อมโยงระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่ภายในอย่างต่อเนื่อง (5) เจ้าหน้าที่ลดลง/ต้องปฏิบัติภารกิจจำนวนมาก/มีเวลาทำงานที่จำกัดแต่ยังคงต้องรักษาคุณภาพและมาตรฐานของการนำเสนอข้อมูลและบทวิเคราะห์เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี (6) จำนวนเรื่องที่เสนอเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีมีมากขึ้น ยากขึ้น ซับซ้อนและเป็น agenda มากกว่า function (7) ไม่มีการส่งต่อองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ |
| <p>แนวทางการดำเนินการ (Ideate)</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) นำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่นำข้อมูลที่ใช้เป็นฐานในการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีจากระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีซึ่งได้มีการแจ้งเวียนส่วนราชการผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ โดยบูรณาการจากฐานข้อมูลเรื่องที่สำคัญของเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแจ้งยืนยันมติคณะรัฐมนตรีไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นตามมติคณะรัฐมนตรีผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้สามารถจัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี โดยพัฒนาต่อยอดระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันเพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลดังกล่าว |

เพื่อปรับปรุง/แก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลได้ มีการเตือนเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาติดตาม มีการปรับข้อมูลแบบอัตโนมัติหรือตามกำหนดเวลา สามารถติดตามข้อมูลได้แบบ Real Time และดึงข้อมูลเรื่องจากระบบฯ เพื่อการติดตามและการรายงานผลการดำเนินงานได้ทันเวลาอย่างเหมาะสม ซึ่งจะสามารถลดเวลาในการทำงานแบบดั้งเดิม (ระบบ Manual) และความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานเฉพาะบุคคลลงได้


(2) ทบทวนและปรับปรุงการทำงานแบบเน้นตัวบุคคล จากเดิมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดทำเรื่องของหน่วยงานใดจะเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานนั้นในการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อรายงานความคืบหน้าต่อคณะรัฐมนตรีและใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาจัดทำบทวิเคราะห์หรือข้อเสนอแนะประกอบเรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ในระบบกลางที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ง่ายอย่างเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งจากเดิมการจัดทำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี เจ้าหน้าที่ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เคยปฏิบัติ หรืออาศัยการค้นคว้าข้อมูลเป็นเรื่อง ๆ ไป จึงต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้


สร้างต้นแบบ (Prototype) และทดลอง (Test)


(1) ปรับกระบวนการทำงานใหม่และสร้างความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง


(2) จัดทำ template ระบบติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี ที่เชื่อมโยงกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีฐานข้อมูลเรื่องที่สำคัญเลขที่การคณะรัฐมนตรีได้แจ้งมติคณะรัฐมนตรีไปยังส่วนราชการแล้วและเรื่องที่ส่วนราชการเสนอมาอย่างสำคัญ เลขที่การคณะรัฐมนตรี เพื่อให้เจ้าหน้าที่กรอกข้อมูลเพิ่มเติม เช่น กำหนดระยะเวลาในการติดตาม ประเด็นการติดตาม หน่วยงานที่ต้องติดตาม และมีระบบการเตือนตามกำหนดระยะเวลา และข้อมูลจากระบบสามารถดึงไปใช้เป็นฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถสืบค้นข้อมูลซึ่งแยกตามประเด็นการติดตามและนำไปใช้ประกอบการดำเนินการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อไป นอกจากนี้ ในอนาคตจะพัฒนาต่อยอดระบบติดตามฯ ให้สามารถเชื่อมโยงกับระบบงานอื่น ๆ ภายในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการสามารถอัปเดตข้อมูลผลการดำเนินงานได้อย่าง real time และมีการตรวจสอบ ตรวจสอบทานข้อมูลกันได้ตลอด


ภาพที่ 5 ตัวอย่าง template สำหรับป้อนข้อมูลระบบติดตามผลการดำเนินงาน
ตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี

| ระบบติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี | |
|--|--|
| วันที่ ครม. มีมติ | เลข ส. ยืนยัน |
| ส่วนราชการเจ้าของ | เลข ส. ส่วนราชการเจ้าของ |
| สรุป มติ ครม. | กำหนดระยะเวลาติดตาม  |
| ประเด็นการติดตาม | หน่วยงานร่วมดำเนินการ |
| หน่วยงานดำเนินการหลัก | |
| หมายเหตุ / ข้อมูล / ความคืบหน้า | |
| | |
| ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง | เลข ส. ส่วนราชการเจ้าของ |
| ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง | เลข ส. ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง |
| ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง | เลข ส. ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง |
| หมายเหตุ / ข้อมูล / ความคืบหน้า | |
| | |

 API ดึงข้อมูลจาก
สารบรรณ
อิเล็กทรอนิกส์
เข้ามาใช้ได้

 API ดึงข้อมูลจาก
ข้อมูลมติ ครม.
เข้ามาใช้ได้

 ส่วนที่เจ้าหน้าที่
รับผิดชอบเพิ่ม
ข้อมูล

 ระบบจะเตือนเมื่อ
ถึงกำหนดเวลา

แหล่งที่มา : จัดทำโดยผู้ศึกษา

โดยสามารถสรุปแผนการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ได้ 3 ระยะ ดังนี้

| | |
|---|--|
| <p>Quick Win (ระยะสั้น 3 เดือน)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ประมวลปัญหา อุปสรรค ความต้องการใช้งานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - วิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำไปประกอบการออกแบบหรือต่อยอดการพัฒนาระบบงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ - พัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีที่มีอยู่ เพื่อสร้าง Prototype ให้สอดคล้องกับแนวคิดที่หารือร่วมกัน |
| <p>Intermediate (ระยะปานกลาง 6 เดือน – 1 ปี)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - เตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรโดยให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานระบบใหม่ตามข้อเสนอ - เริ่มใช้งานระบบ และประเมินผลจากความพึงพอใจ ร่วมรับฟังแลกเปลี่ยนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงระบบ |
| <p>Long Term (ระยะยาว 1 – 3 ปี)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ระบบอื่น ๆ ของภารกิจงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้การทำงานเป็นระบบดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบและสามารถทำงานได้อย่างไร้รอยต่อ เช่น ระบบการรับ-ส่งเรื่องกับส่วนราชการ ระบบข้อมูลมติคณะรัฐมนตรี ระบบวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี และต่อยอดไปสู่การเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพงานเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและงานติดตามผลการดำเนินงานฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สามารถนำฐานข้อมูลที่มีมาใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนะได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ - สร้าง Prototype เพื่อต่อยอดการเชื่อมโยงกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการเพื่อให้สามารถทำงานบูรณาการกันได้ในรูปแบบดิจิทัลทั้งระบบแบบ real time - ทบทวนประสิทธิภาพของระบบทุก ๆ ปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย/ทางการเมือง รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น/อุปสรรคจากการใช้งานระบบที่ได้พัฒนาขึ้นจากผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก |

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอข้อเสนอ

2.2.4.1 ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่กำหนดแนวทางในการทำงานขององค์กร ดังนั้นในการนำเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในแนวคิดของการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปสื่อสารและมอบนโยบายในการทำงานและสื่อสารไปยังบุคลากร ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน

2.2.4.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานบางส่วนอาจยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม และขาดความรู้ทางดิจิทัล ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ด้านทักษะดิจิทัลให้บุคลากรให้สามารถรองรับการทำงานในรูปแบบใหม่ในอนาคตได้

2.2.4.3 ระบบงานที่ออกแบบอาจไม่ตอบโจทย์ในการแก้ไขปัญหา เพิ่มความยุ่งยาก หรืออาจไม่ตรงกับความต้องการใช้ของผู้ปฏิบัติงาน ใช้งานได้ยาก ขาดความเสถียรต้องปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง และโดยที่ข้อมูลในการทำงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความอ่อนไหวและมีประเด็นด้านความมั่นคงของประเทศ ดังนั้น ระบบงานที่ออกแบบจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการรักษาความลับของข้อมูล ควบคู่ไปกับการนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงและเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (User - Friendly) ด้วย

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ การเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย และมติคณะรัฐมนตรี ควรมีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง ดังนี้

2.3.1 ความรอบรู้ในการบริหาร

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

2.3.2 การบริหารอย่างมืออาชีพ

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

2.3.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยจะต้องเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ยึดมั่นกับเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ ตั้งใจปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบผลจากการกระทำ และผลจากการตัดสินใจของตนเอง บริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันเวลาตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3.4 การบริหารคน

โดยจะต้องมีความสามารถและทักษะในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของลักษณะงาน มีความสามารถและทักษะในการสื่อสาร ตลอดจนการถ่ายทอดและโน้มน้าวแก่ผู้อื่น โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทักษะการประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ต้องร่วมทำงานด้วยกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานด้วยการเคารพและเข้าใจซึ่งกันและกัน

นอกจากคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะนักบริหารระดับสูงแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรจะเป็น คือ ผู้นำที่มีลักษณะ Agile Leader กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของแต่ละส่วนในองค์กร โดยสามารถเชื่อมต่อประสานงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรได้ เป็นผู้นำที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านดิจิทัล และการบริหารจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละสถานการณ์ และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยมีทักษะในการสื่อสาร ประสานสัมพันธ์ และการเจรจาต่อรอง สามารถสร้างและขยายผลให้เกิดทีมย่อยในการทำงาน เพื่อความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้หลากหลายตามสถานการณ์

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559. (2559, 24 ตุลาคม).
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 133 ตอนที่ 92 ก. หน้า 1-9.
- ไปรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา และชูจิต ตรีรัตนพันธ์., (2560). **Design Thinking: Learning by Doing**
การคิดเชิงออกแบบ : เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ. ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC)
สำนักงาน ก.พ.ร., (2561). **คู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit) จากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการคิด**
เชิงออกแบบ (Design Thinking)
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), (2567) **แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย**
พ.ศ. 2566 – 2570. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). [ออนไลน์] สืบค้นเมื่อ
18 เมษายน 2567. จาก <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2563). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.** สำนักงานสภาพัฒนาการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, (2565). **แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนัก**
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, (2566). **แผนปฏิบัติการดิจิทัล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประจำปี**
งบประมาณ พ.ศ. 2567

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวกวิงทอง สุวรรณรัตน์

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2546
ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์แรงงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2548

ประสบการณ์การรับราชการ

มกราคม 2565-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี
ตุลาคม 2562 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำมติคณะรัฐมนตรี
กองวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
เมษายน 2558 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
กันยายน 2553 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
พฤศจิกายน 2550 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
พฤศจิกายน 2548 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล ดุสิต กทม. 10300