



สรุปผลการศึกษาโครงการพัฒนabatบาท ภารกิจ และโครงสร้าง การบริหารสู่การเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการแผ่นดิน (SPM Transformation)



โดย

มหาวิทยาลัยมหิดล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพร แยมนิล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนากร มูลพงศ์

จัดทำสรุปผลการศึกษาฯ โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

01

เพื่อศึกษาแนวทางการปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สสน.) ให้มีความเหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทการทำงานในยุค New Normal และ Next Normal



02

เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การของ สสน. ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทการทำงานในยุคปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต



03

เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะแนวทางการปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง และค่านิยมของ สสน. ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของข้าราชการและบุคลากรทุกระดับ



วัตถุประสงค์



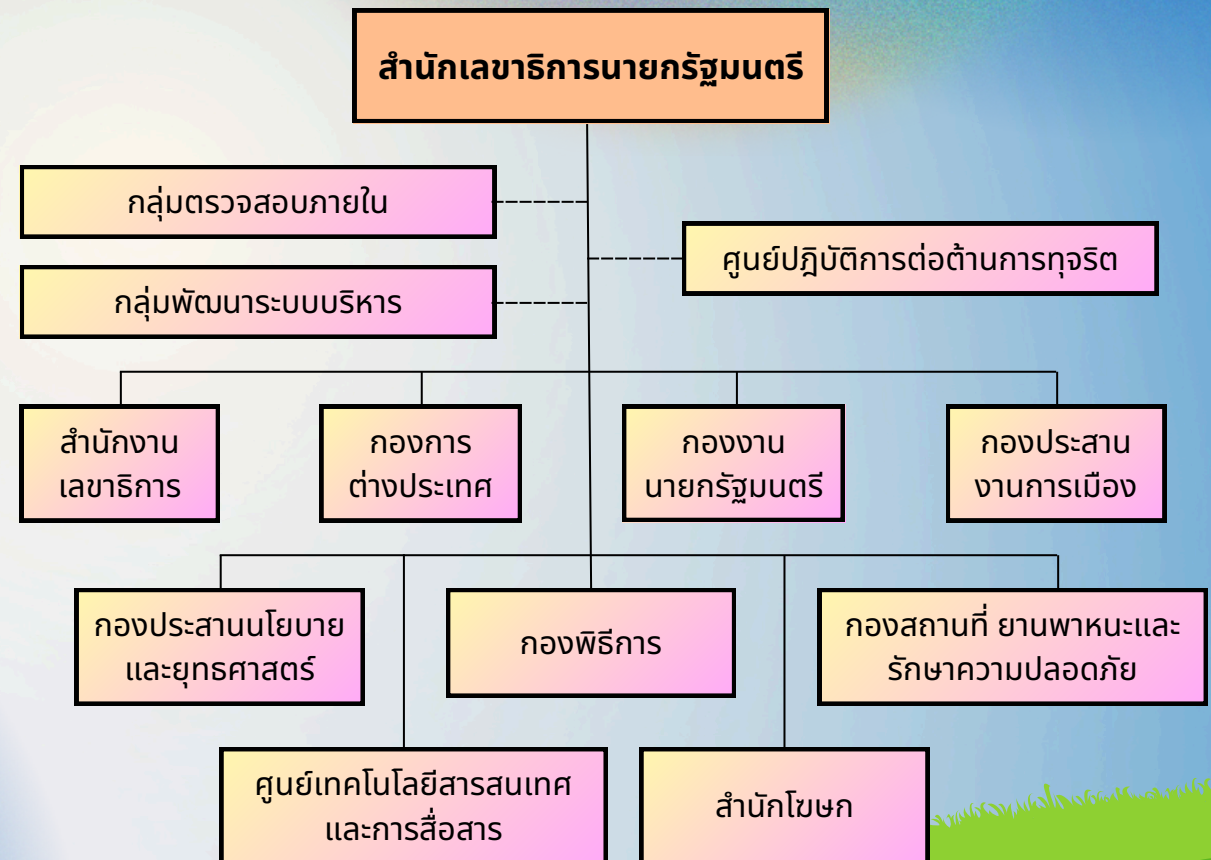
ผลการศึกษาการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม (ภายในและภายนอก) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการของ สสน.

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ด้วยเทคนิค McKinsey 7S Framework แสดงถึงปัจจัยภายในส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สสน. ประกอบด้วย

01

โครงสร้างองค์การของ สสน. (Structure)

พบว่า สสน. เป็นส่วนราชการระดับกรม มีภารกิจเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการด้านการเมือง ด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ตลอดจนการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งข้าราชการทางการเมือง สสน. แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 12 สำนัก/กอง/ศูนย์ มีเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการทางการเมือง เป็นหัวหน้าส่วนราชการ มีรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร 3 ตำแหน่ง ซึ่งมาจากข้าราชการพลเรือนสามัญ และรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง ตามด้วยจำนวนรองนายกรัฐมนตรี



----- หน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
———— หน่วยงานระดับสำนักงาน/กอง/ศูนย์/สำนัก

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

02

ยุทธศาสตร์องค์การของ สลน. (Strategy)

พบว่า สลน. ได้กำหนดยุทธศาสตร์องค์การไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2566 - 2570)

01

ยุทธศาสตร์ที่ 1

ยกระดับสู่การเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงรุก

02

ยุทธศาสตร์ที่ 2

เสริมสร้างภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้ต่อการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี

03

ยุทธศาสตร์ที่ 3

มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

04

ยุทธศาสตร์ที่ 4

สร้างบุคลากรและระบบงานที่เป็นเลิศ พัฒนาระบบนิเวศและคุณภาพชีวิต



นอกจากนี้ สลน. ยังมียุทธศาสตร์อื่น ๆ อาทิ แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 5 ปี ของ สลน. (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่กำหนดยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นองค์กรดิจิทัล จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

01

ยุทธศาสตร์ที่

ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลของ สลน.

02

ยุทธศาสตร์ที่

เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

03

ยุทธศาสตร์ที่

พัฒนาประสิทธิภาพระบบสนับสนุนการตัดสินใจของนายกรัฐมนตรี

04

ยุทธศาสตร์ที่

ยกระดับการพัฒนาบุคลากรดิจิทัลให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

03

ระบบการทำงานภายในของ สลน. (System)

สลน. มีระบบการทำงานภายในแบบระบบราชการสูง มีความเป็นทางการ พึ่งพาระบบงานแบบเอกสารเป็นหลัก เนื่องจากต้องนำเสนอต่อนายกรัฐมนตรี และผู้บริหารระดับสูง



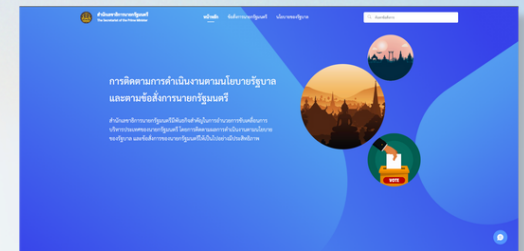
การติดต่อสื่อสารระหว่างสำนัก/กองศูนย์พบปัญหาอุปสรรคอยู่บ้างโดยเฉพาะในเรื่องการไม่ให้ความร่วมมือ



กองต่าง ๆ ภายใน สลน. ต่างพยายามพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติราชการในหน้าที่อีกด้วย

อาทิ

- กนย. พัฒนาระบบ ติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี (PM1)



- กปม. พัฒนาระบบปฏิบัติงานด้านประสานงานการเมืองและกิจการรัฐสภา (e-PCOS)



- กตป. กำลังจะพัฒนาระบบของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความสามารถในการเชื่อมโยงระบบฯ ที่พัฒนาขึ้นของแต่ละกองรวมถึงความสามารถในการเชื่อมโยงระบบฯต่าง ๆ ที่มีกับส่วนราชการภายนอก เพื่อยกระดับให้ สลน. เป็นศูนย์กลางการบริหารแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี (นรม.)

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

04

ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร สลน. (Skills)

❖ สลน. ยังไม่มีส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สลน. โดยตรง

ทั้งนี้ งานบริหารงานบุคคลของ สลน. ที่สังกัด สลธ. นั้น มีภารกิจจำนวนมาก เนื่องจากต้องดำเนินการเรื่องการแต่งตั้งแต่งตั้งข้าราชการการเมืองสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีด้วย ดังนั้น ทำให้งานบริหารงานบุคคลในส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญจึงดำเนินการล่าช้า

❖ ข้าราชการบางส่วนมีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะสมรรถนะในด้านต่าง ๆ แต่ติดข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและงบประมาณ

❖ สลน. ยังใช้ระบบการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เพื่อพัฒนาข้าราชการสลน. ให้มีความสามารถและรอบรู้ในงานด้านต่าง ๆ ของ สลน. และเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงต่อไป

05

ภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหาร (Leadership Style)

❖ สลน. มีแผนงานเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการเตรียมความพร้อมกำลังคนในการก้าวสู่ระดับบริหาร มีโครงการให้ผู้นำองค์กรแสดงบทบาทสำคัญในการเป็นต้นแบบ (Role Model) และการขับเคลื่อนโครงการสำคัญ (Project Champion)

อาทิ → โครงการรณรงค์สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาและไม่ยอมทน (Zero-Tolerance) ต่อปัญหาความรุนแรง
→ การคุกคามทางเพศและการล่วงละเมิดทางเพศในที่ทำงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของ สลน. ให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สลน.

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองของ สลน. ในปัจจุบัน มักจะให้ความสำคัญกับภารกิจด้านการเมืองและการติดตาม นรม. มากกว่าการกำกับดูแลบริหารงานภายในของ สลน.



ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

06

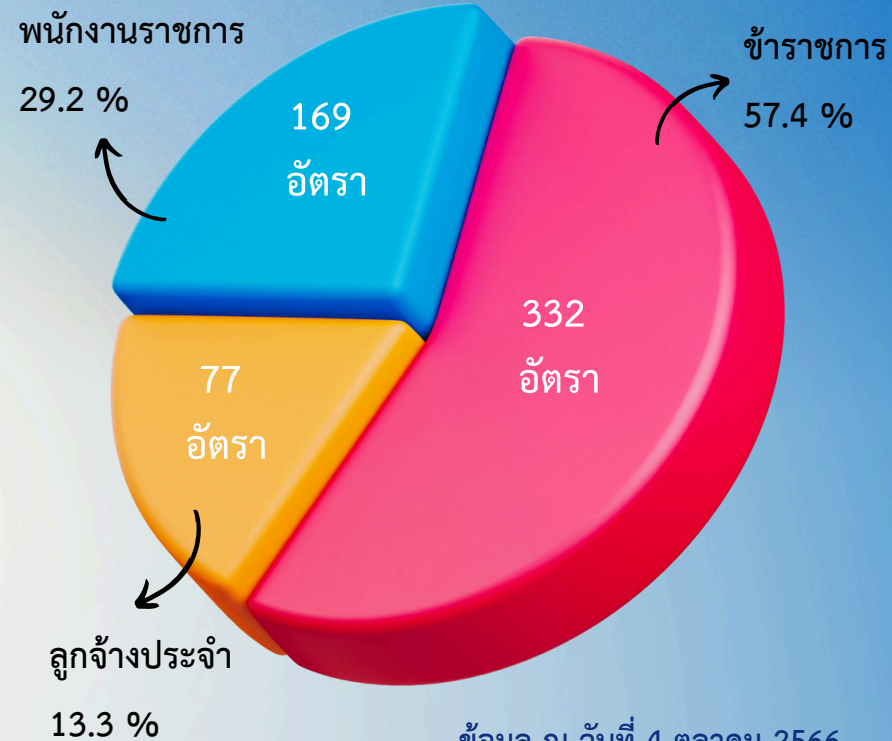
การบริหารบุคคล (Staff)



ปัจจุบัน สลน. มีอัตรากำลังทั้งสิ้น **578** อัตรา ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

ส่วนงานที่อัตรากำลังสูงที่สุด คือ กองสถานที่ ยานพาหนะ และรักษาความปลอดภัย
ส่วนงานที่อัตรากำลังน้อยที่สุด คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน

การวิจัยนี้พบว่า สลน. ยังมีกรอบอัตรากำลังข้าราชการว่างเพื่อสรรหาและเลือกสรรอยู่จำนวนหนึ่งในด้านพนักงานราชการและลูกจ้างเหมาบริการนั้น พบว่า มีอัตราการหมุนเวียนเปลี่ยนงานสูง และ สลน. มีปัญหาความแตกต่างระหว่าง ช่วงวัย (generation Gaps) ของบุคลากรที่สูง



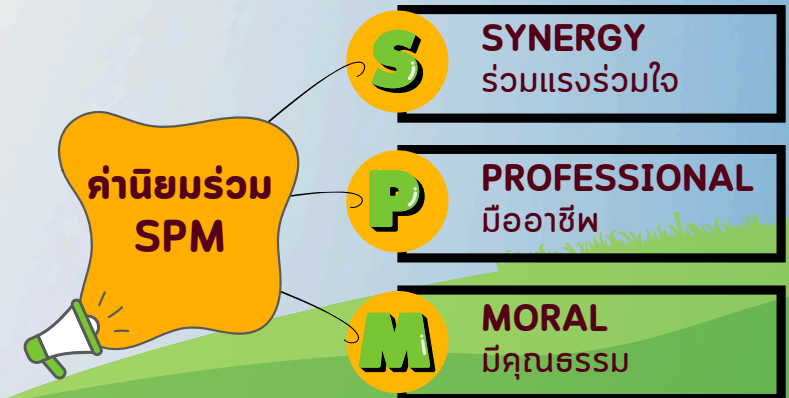
ข้อมูล ณ วันที่ 4 ตุลาคม 2566

07

ค่านิยมร่วม หรือ วัฒนธรรมองค์กร สลน. (Shared Values and Culture)

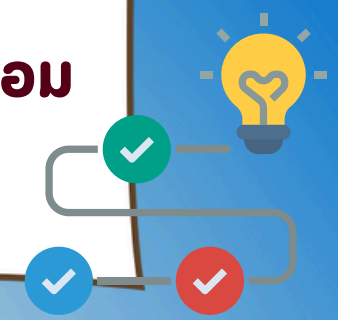
วัฒนธรรมองค์กร

มุ่งทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรี





ผลการศึกษการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม (ภายในและภายนอก) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสสน.



ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) ด้วยเทคนิค PESTLE Analysis จะพบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสสน. ดังนี้



ปัจจัยด้านการเมือง

เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาล จะส่งกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงการนายกรัฐมนตรื และส่งผลต่อการเปลี่ยนนโยบายและรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากร สสน.



ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนการปรับเพิ่ม/ลดงบประมาณรายจ่ายประจำปีในส่วนของ สสน. ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของ สสน.



ปัจจัยด้านสังคม

ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่เป็นคนเก่ง มักทำงานในภาคเอกชนมากกว่ารับราชการ จึงอาจทำให้ สสน. และระบบราชการขาดแคลนคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานในอนาคต



ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี อย่างสมาร์ทโฟน หรือ สื่อโซเชียลต่าง ๆ ส่งผลให้ สสน. ต้องปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรืผ่านสื่อโซเชียล หรือติดตามและเฝ้าระวังความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อนายกรัฐมนตรีให้มากขึ้น



ปัจจัยด้านกฎหมาย

อาทิ กฎ ระเบียบ และยุทธศาสตร์ระดับชาติใหม่ ๆ ส่งผลให้ สสน. ต้องปรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกฎหมายเหล่านั้น หรือข้อจำกัดเกี่ยวกับระเบียบราชการ



ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ปัญหาสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อ สสน. ทั้งการจัดทำแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือผลกระทบทางลบของปัญหาสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อสุขภาพของบุคลากร สสน.

ผลการศึกษาวิเคราะห์แนวทาง

การปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรมของ สสน. ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทการทำงานยุคใหม่ (New Normal และ Next Normal) และสอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Transformation) และการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี



(Structure Transformation)

การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างองค์การ

(Work Process Transformation)

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นรูปแบบดิจิทัล

(People Transformation)

การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล

(Work Culture Transformation)

การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงาน

การวิจัยนี้มีการประยุกต์ใช้กรอบการพัฒนางานองค์กรสมรรถนะสูงของ Kaiser Associates (2015) เพื่อยกระดับ สสน. ให้เป็น "องค์กรดิจิทัลสมรรถนะสูง (High Performance Digital Organization: HPDO)" ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การปรับเปลี่ยนองค์การใน 4 มิติสำคัญดังต่อไปนี้

กรอบการเป็น HPDO ทั้ง 4 มิติข้างต้น จะถูกใช้เป็นกรอบในการรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อเสนอ ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรมของ สสน. ต่อไป

ผลการจัดกิจกรรม

การมีส่วนร่วม สำรองและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก สสน. เกี่ยวกับข้อเสนอ ความเห็น ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรมของ สสน.



ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนวทางการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้างของ สสน.

การมีผู้บริหารสูงสุดมาจากฝ่ายการเมือง ทำให้ขาดความต่อเนื่องของนโยบายโดยเฉพาะในกรณีที่การเมืองของประเทศไม่มีเสถียรภาพ

การขาดแผนแม่บทระยะยาว (Master Plan) ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงาน อาคาร สถานที่ บทบาท หน้าที่ และภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลจากความต้องการของฝ่ายการเมือง

ความพยายามปรับบทบาทของ สสน. ให้เป็นคลังสมอง (Think Tank) ของนายกรัฐมนตรี หรือมุ่งเน้นงานด้านสภารัตถะ มากกว่างานสนับสนุน

การขาดประชาสัมพันธ์ผลงานและการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ สสน. ต่อสายตาประชาชน



ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนวทางการปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ สสน.

ระดับการรับรู้ที่มีต่อค่านิยม SPM และวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร สสน. อยู่ในระดับต่ำ

การขาดการนิยามความหมายที่ชัดเจนของค่านิยม SPM แต่ละตัว ส่งผลให้เกิดการตีความหลากหลายรูปแบบในหมู่บุคลากร สสน.

ปัญหาด้านการปลูกฝัง สื่อสาร และเน้นย้ำ "ค่านิยม SPM" ที่ไม่เพียงพอให้แก่บุคลากร สสน.



ผลการจัดกิจกรรม

การมีส่วนร่วม สำรองและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก สสน. เกี่ยวกับข้อเสนอ ความเห็น ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรมของ สสน.



ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนวทางการปรับระบบการทำงานภายในของ สสน.

ระเบียบกฎเกณฑ์บางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ ขั้นตอนการปฏิบัติราชการมาก ทำให้การปฏิบัติราชการเกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายการเมืองและต่อบุคลากรของ สสน.

เอกสารในการปฏิบัติราชการ และการเสนองานมีเป็นจำนวนมาก การลงนามเอกสารของผู้บริหารหน่วยงานมีความล่าช้า นโยบายหรือแผนงานบางอย่างไม่มีความต่อเนื่อง

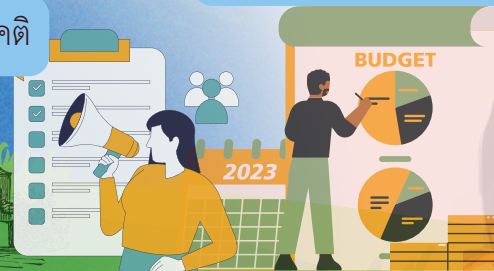
การขาดการบูรณาการการทำงานของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์

ปัญหาการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารระหว่างบุคลากร ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ การดำเนินผู้ใต้บังคับบัญชารุนแรงหรือต่อหน้าธารกำนัล การมอบหมายหรือแบ่งงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน มีอคติเลือกที่รักมักที่ชัง

การขาดการจัดทำการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่เป็นระบบทั้งที่ สสน. ถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่ผ่านเหตุการณ์สำคัญ ๆ ของประเทศทุกยุคสมัย ซึ่งองค์ความรู้นี้ควรถูกรวบรวมอย่างเป็นระบบและเผยแพร่เพื่อประโยชน์ของสาธารณะชน

การขาดการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติราชการ เช่น ระบบ e-Doc หรือ E-Signature

การขาดการวางแผนร่วมกันในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแต่ละกองต่างพัฒนาระบบฯ ของตนเอง แต่ขาดระบบกลางของ สสน.



ผลการจัดกิจกรรม

การมีส่วนร่วม สำรองและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก สสน. เกี่ยวกับข้อเสนอ ความเห็น ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรมของ สสน.



ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรของ สสน.

ปัญหาการยุบตำแหน่งระดับปฏิบัติการ เพื่อไปกำหนดตำแหน่งระดับสูง ทำให้ขาดกำลังคนระดับปฏิบัติการที่ทำงานจริงไป

ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สสน. ต่ำ เนื่องจากระบบการบริหารบุคลากรในภาพรวมที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่การสรรหาและเลือกสรรข้าราชการมาทดแทนอัตราว่างที่ล่าช้า

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความยุติธรรม ไม่ประเมินผลบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานจริง และมีการใช้ระบบการหมุนเวียนการให้คะแนนผลการประเมิน "ดีเด่น" แก่บุคลากร ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับงานของบางกอง ที่มีลักษณะเฉพาะและต้องใช้ระยะเวลาเรียนรู้งาน

การขาดตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างนักโบราณคดี สถาปนิก วิศวกร หรือมัณฑนากร ที่ต้องเข้ามาดูแลโบราณสถานและโบราณวัตถุในกำกับของ สสน.

ระบบการพัฒนาบุคคลที่ยังไม่ครอบคลุมตามความต้องการพัฒนาในบุคลากรแต่ละคนและในแต่ละระดับ

บุคลากรรายได้ต่ำแต่ค่าครองชีพสูง ร้านอาหารภายในทำเนียบรัฐบาลไม่เพียงพอและขายอาหารราคาสูง

ผู้บริหารระดับกลางในปัจจุบันเติบโตมาจากกองของตน และขาดความรอบรู้ในงานของกองอื่น ๆ และเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง อาจไม่เข้าใจงานของกองอื่น ๆ และการทำงานในภาพรวมของ สสน. ได้

คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกประเภทอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี เช่น ที่จอดรถมีจำกัด ห้องทำงานแออัด

อัตราการลาออกจากงานสูง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานราชการหรือพนักงานจ้างเหมาบริการที่มีรายได้ต่ำ และไม่มีสวัสดิการที่ดีพอ

ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของ บุคลากรที่อายุน้อยและอายุมาก มีปัญหาความไม่เข้าใจกัน ไม่พูดคุยกัน

ข้อเสนอแนะ

แนวทางการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง คำนิยม และวัฒนธรรมองค์การของ สสน. ให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับบทบาทและภารกิจของ สสน. ให้มีความเหมาะสม

- การปรับบทบาทของ สสน. ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 ทั้ง 10 ด้าน ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามบทบาทหน้าที่ภาครัฐในอนาคตของ ก.พ.ร.

-  บทบาทในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
-  บทบาทในฐานะผู้กำกับดูแล
-  บทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวก
-  บทบาทในการขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงพื้นที่



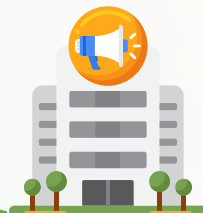
- ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการพลเรือนสามัญของ สสน. ใน 3 รูปแบบ ได้แก่

แนวทางที่ 1 การแบ่งแยกฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำออกจากกัน

แนวทางที่ 2 การให้ฝ่ายการเมืองมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการประจำ

แนวทางที่ 3 การให้อำนาจข้าราชการประจำเหนือฝ่ายการเมือง

- สสน. ควรจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ภายใน สสน.



ตามตัวแบบของ Center of Excellence, U.S. general Services Administration เพื่อปรับปรุง สสน. ให้เป็นองค์กรดิจิทัลสมรรถนะสูง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริหารราชการทั่วทั้งระบบ และอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อช่วยขับเคลื่อน สสน.สู่การเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการแผ่นดิน

- สสน. ควรพัฒนาแผนแม่บทระยะยาว (Master Plan) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่ครอบคลุมในเรื่องดังนี้

แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาบุคคล

แผนแม่บทด้านการคลังและงบประมาณ

แผนแม่บทด้านพัฒนาและกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนแม่บทด้านการเสริมสร้างภาพลักษณ์ความเข้มแข็ง และความยั่งยืนขององค์กร

แผนแม่บทด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม



ข้อเสนอแนะ

แนวทางการปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง คำนิยม และวัฒนธรรมองค์การของ สสน. ให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของ สสน. ให้มีความเหมาะสม

1

ตามที่ สสน. มีแผนดำเนินการจัดแบ่งส่วนราชการภายใน สสน. ใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ นั้น การวิจัยนี้จึงเสนอให้ สสน. เร่งรัดดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว เพื่อเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถของหน่วยงาน รวมทั้งตอบสนอง ต่อนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้ง ข้าราชการการเมืองใน สสน. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น



2

สสน. ควรทบทวนการกำหนดตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของ หัวหน้าส่วนราชการ และรองหัวหน้าส่วนราชการของ สสน. ใหม่ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการของ สสน. ในฐานะการ เป็นศูนย์ประสานการบริหารราชการของนายกรัฐมนตรีและเพื่อคงความต่อ เนื่องของงาน



เสนอให้กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของรองเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร และเลขาธิการนายกรัฐมนตรี



รอง ลธน. บ
(ข้าราชการพลเรือน
สามัญ/ฝ่ายบริหาร)

เปลี่ยนชื่อเรียกตำแหน่งเป็น “เลขาธิการสำนักเลขาธิการ
นายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการพลเรือนสามัญ/ฝ่ายบริหาร”

ทำหน้าที่เป็น Chief Operating Officer (COO) หรือ
ผู้บริหารสูงสุดที่ดูแลงานบริหารงานประจำวันของ สสน.
(day to-day administration)

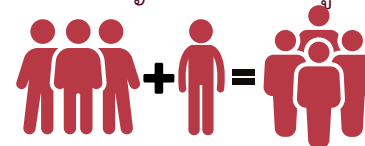


ลธน.
(ข้าราชการการเมือง)

เปลี่ยนชื่อเรียกตำแหน่งเป็น “เลขาธิการนายกรัฐมนตรี
ฝ่ายการเมือง”

ทำหน้าที่เป็น หัวหน้าคณะที่ปรึกษาการเมืองของนายก
รัฐมนตรี รวมถึงอาจให้มีอำนาจบังคับบัญชา หรือแม้แต่
แต่งตั้งผู้บริหารของกองสำคัญ ๆ ที่มีบทบาทเกี่ยวข้อง
โดยตรงกับภารกิจนายกรัฐมนตรี เช่น กงน. กนย. กตป.
สนข. เป็นต้น

สสน. ควรทบทวนและพิจารณากำหนดตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
ฝ่ายบริหารที่มาจากข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งจากเดิมมีอยู่ 3 ตำแหน่ง เพิ่มขึ้น
อีก 1 อัตรา รวมเป็น 4 อัตรา



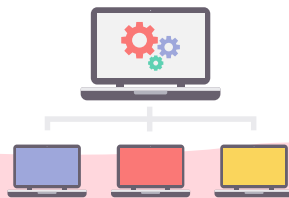
ข้อเสนอแนะ

แนวทางการปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การของ สลน. ให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับกระบวนการทำงานของ สลน. ให้มีความเหมาะสม

1

สลน. ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้ามาช่วยปฏิบัติงานทั้งระบบ และเชื่อมโยง เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่เข้าด้วยกันให้เป็นระบบ เดียวกันทั้งองค์การ เพื่อเป็นต้นแบบขององค์การ ภาครัฐดิจิทัลสมรรถนะสูง (High Performance Digital Government)



2

สลน. ควรปรับปรุง การสื่อสารภายในองค์การ และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้แก่



- การปรับปรุงช่องทางการสื่อสารของ สลน. ทั้งในรูปออนไลน์ และออฟไลน์
- ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาส เข้าพบ หรือส่งเสียงสะท้อนปัญหาและความต้องการ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้มากขึ้น
- ในการประชุม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการ ชั้นผู้น้อยได้แสดงความคิดเห็นในการประชุมได้อย่าง เต็มที่หากโอกาสเอื้ออำนวย
- ในการประชุม ประธานการประชุมและผู้บริหาร ควรรักษาระยะเวลาในการประชุมที่กระชับ รัดกุม ไม่ยืดเยื้อ
- สลน. ควรจัดกิจกรรมการพบปะพูดคุยกันระหว่าง บุคลากรในทุก ๆ ระดับให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับวัฒนธรรมองค์การของ สลน. ให้มีความเหมาะสม

1

การวิจัยนี้ได้จัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับ แบบแผนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Dos) ที่สอดคล้องกับค่านิยม SPM และ วัฒนธรรมองค์การ



Do's

2

การวิจัยนี้ได้จัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับ แบบแผนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Don'ts) ที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยม SPM และวัฒนธรรมองค์การ



Don'ts

3

การวิจัยนี้ได้จัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่สอดคล้องตามค่านิยมและวัฒนธรรมของ สลน. ภายใต้ หลักการ "รับรู้ เข้าใจ และสามารถนำแบบแผนพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ ที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ของ สลน. มาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการประจำวัน"

ข้อเสนอแนะ

แนวทางการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การของ สสน. ให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสน. ให้มีความเหมาะสม

01

สสน. ควรเร่งบรรจุข้าราชการตามบัญชีตำแหน่งว่างโดยเร็ว และพิจารณาการจ้างพนักงานราชการ และลูกจ้างประเภทเหมาบริการมากขึ้น



02

สสน. ควรมีระบบประเมินผลการทำงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการประเมินบุคลากรตามผลงาน ยกเลิกระบบการเวียนให้คะแนน "ดีเด่น"



03

สสน. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของ สสน. เพิ่มขึ้น



04

สสน. ควรกำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotations) ของข้าราชการ สสน. ที่มีความหลากหลาย โดยยึดความเหมาะสมของระยะเวลาในการเรียนรู้งาน



05

สสน. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรภายใน สสน. ซึ่งกำลังเป็นปัญหาสำคัญภายใน สสน.



06

สสน. ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรของสสน. และเสริมสร้าง สสน. ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ได้แก่



- การมีสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี
- การจัดมาตรการลดค่าครองชีพให้แก่บุคลากร สสน.
- การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร สสน.

