



แผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2551-2555

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	2
1. ความเป็นมา	2
2. วัตถุประสงค์	2
3. กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3
บทที่ 2 การประเมินแผนกลยุทธ์ ประจำปี พ.ศ. 2547 – 2550 ของ สศช.	4
1. สรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ สศช. ประจำปี พ.ศ. 2547-2550	4
2. ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	6
3. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน	7
4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน	9
5. ข้อเสนอแนะ	12
บทที่ 3 สถานภาพและศักยภาพของ สศช.	14
1. บทนำ	14
2. การทบทวนศักยภาพของ สศช. ในระยะที่ผ่านมา	14
3. สถานภาพและศักยภาพของ สศช. ในปัจจุบัน	17
4. การพัฒนาศักยภาพของ สศช. ในอนาคต	24
5. สรุปประเด็นทิศทางการให้ความสำคัญในระยะต่อไป	26
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ประจำปี พ.ศ. 2551-2555	30
1. วิสัยทัศน์	30
2. วัฒนธรรมองค์กร	30
3. ค่านิยมองค์กร	30
4. วัตถุประสงค์	30
5. เป้าหมาย	31
6. กลยุทธ์	31
7. แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์	36

1.ความเป็นมา

- 1.1 คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้มีการระดมความคิดเห็นเรื่องแนวทางการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงบทบาทของ สศช. เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างซับซ้อนและรวดเร็ว พร้อมทั้งสามารถผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไปสู่การปฏิบัติ และสามารถสนับสนุนกระบวนการบูรณาการในการทำงานของ สศช. ประกอบกับแผนกลยุทธ์ฉบับเดิมขององค์กร (พ.ศ. 2547-2550) ได้สิ้นสุดลง จึงได้มีการเสนอให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับใหม่ขึ้น
- 1.2 ในกรณีนี้ สศช. จึงได้มีคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ 234/2550 ลงวันที่ 25 ตุลาคม 2550 แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2551-2555 ของ สศช. โดยมี รศช.อาคม เดิมพิทยาไพสิฐ เป็นประธานคณะทำงานฯ และ ทปษ. เพ็ญญา อ่อนชิต เป็นรองประธานคณะทำงานฯ ทั้งนี้ คณะทำงานฯ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สศช. (พ.ศ. 2551-2555) รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และเผยแพร่แผนกลยุทธ์ของสำนักงานฯ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ ยังต้องติดตามประเมินผลการดำเนินการของสำนักงานฯ ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ของสำนักงานฯ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.วัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการพัฒนาต่างๆ โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานฯ ได้รับการยอมรับในบทบาทและหน้าที่ดังกล่าวเป็นอย่างดี อีกทั้งยังได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบ

ภารกิจต่างๆ ในระดับชาติเสมอมา จึงควรมีการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งถือเป็นการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร องค์ความรู้ และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของ สศช. เพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยดี ด้วยเหตุผลดังกล่าว การจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2551-2555 ของ สศช. จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดภารกิจที่องค์กรต้องการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2555 และเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ทั้งในระดับสายงานและระดับสำนักให้มีความสอดคล้องกันและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่จะจัดทำขึ้นในอนาคต

3. กรอบแนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2551-2555 ของ สศช. ได้กำหนดภารกิจเป้าหมายที่ สศช. ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลภายในปี พ.ศ. 2555 โดยมีขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประเมินแผนกลยุทธ์ ปี พ.ศ. 2547 - 2550
- 3.2 ประเมินสถานภาพและศักยภาพของ สศช. ในปัจจุบัน
- 3.3 จัดทำวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ สศช. ในอีก 5 ปีข้างหน้า
- 3.4 ค้นหาปัจจัยหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุแต่ละภารกิจเป้าหมาย
- 3.5 รับฟังความคิดเห็นของประชาคม สศช. เกี่ยวกับร่างแผนกลยุทธ์

นอกจากนี้ หลังจากการประกาศใช้แผนกลยุทธ์จะมีการผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจะต้องมีระบบการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละสำนักจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักในแต่ละปีงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักงานฯ และจะต้องมีการบูรณาการและเชื่อมโยงทั้งภายใน/ระหว่างสายงานและหน่วยงานภายนอก รวมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บทที่ 2

การประเมินแผนกลยุทธ์ ประจำปี พ.ศ. 2547–2550 ของ สศช.

1. สรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ สศช. ประจำปี พ.ศ. 2547-2550

สศช. ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ สศช. พ.ศ. 2547-2550 เพื่อใช้เป็นทิศทางการดำเนินงานให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สศช. มีสาระสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ สศช.

เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพสูง”

1.2 พันธกิจ

วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่สมดุลและยั่งยืน โดยมีระบบข้อมูลและระบบกำกับติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

1.3 วัตถุประสงค์

- 1) วางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลและยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้เกิดผลในทางปฏิบัติและมีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
- 2) ให้บริการข้อมูลข่าวสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับสาธารณะเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศและการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้จะรวมถึงการพัฒนาระบบข้อมูลและเครื่องชี้วัดเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ

- 3) การพัฒนาองค์กร สศช. ส่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ใหม่ ให้มีประสิทธิภาพสูงและเป็นหน่วยงานที่เป็นที่ภาคภูมิใจของประเทศ

1.4 ยุทธศาสตร์

สำนักงานฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์การพัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลและยั่งยืน มี 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวางแผนเพื่อการพัฒนา การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ การพัฒนาทุนทางสังคมและแก้ไขปัญหาความยากจน การพัฒนาพื้นที่และภูมิภาค และการกำกับประเมินผล
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์การบริการข้อมูลข่าวสารฯ มี 2 ยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาระบบข้อมูลและเครื่องชี้วัดเศรษฐกิจและสังคม และการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สาธารณะเพื่อการพัฒนา
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กรฯ มี 1 ยุทธศาสตร์ คือ การบริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีประสิทธิภาพสูง

1.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ จำแนกตามยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์การวางแผนพัฒนา ประกอบด้วย ดัชนีความอยู่เย็นเป็นสุขของคนและสังคมไทย
- 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ประกอบด้วย อัตราการเติบโตอย่างมีคุณภาพและมีเสถียรภาพของเศรษฐกิจไทย อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยเทียบกับนานาประเทศ ระดับการเปิดประเทศ ส่วนแบ่งการตลาดส่งออกของไทย การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนทางสังคมและการแก้ไขปัญหาความยากจน อาทิ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของคนไทยที่สะท้อนจากอัตราการรู้หนังสือ อัตราการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การลดความยากจนและช่องว่างการกระจายรายได้
- 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้อมูลและเครื่องชี้วัดเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ ความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูลและเครื่องชี้วัดเพื่อการพัฒนาและมีระดับมาตรฐานที่ยอมรับ โดยองค์กรสหประชาชาติและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ

- 5) ยุทธศาสตร์การกำกับประเมินผลและสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อการพัฒนา ได้แก่ ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อการเผยแพร่/ให้บริการข้อมูลข่าวสารของ สทช. และการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา
- 6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ ผลผลิตภาพของบุคลากร วัดจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผลิตโดยบุคลากรทั้งลักษณะเฉพาะตัวและทีมงาน ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรต่อภารกิจของสำนักงานฯ มาตรฐานการให้บริการของสำนักงานฯ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2. ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

สำนักงานฯ ได้สรุปผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานได้ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2547-2550 โดยสรุปได้ ดังนี้

2.1 การดำเนินงานของสำนักงานฯ ส่วนใหญ่มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ด้านการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์ต่าง ๆ โดยเมื่อพิจารณาจากจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำนักต่าง ๆ ดำเนินการในช่วง พ.ศ. 2547-2550 ปรากฏว่า โครงการที่ดำเนินงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์แรก คือการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์มีจำนวนมากที่สุดถึง 101 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 61.21 ของทั้งหมด ซึ่งดำเนินการโดย 14 สำนักฯ จาก 17 สำนักฯ ทั้งนี้ มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การวางแผนการพัฒนา ยุทธศาสตร์พัฒนาขีดความสามารถ ยุทธศาสตร์พัฒนาสังคมและแก้ปัญหาความยากจน ยุทธศาสตร์พัฒนาพื้นที่ และยุทธศาสตร์ด้านประเมินผล รองลงมาเป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ข้อสอง คือยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้อมูลและเครื่องชี้วัดมีโครงการทั้งหมด 58 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 35 ของโครงการทั้งหมด และการตอบสนองวัตถุประสงค์ข้อสาม คือยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีโครงการคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4 จากจำนวนโครงการทั้งหมด

2.2 โครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การวางแผนเพื่อการพัฒนาและยุทธศาสตร์การกำกับและประเมินผล มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวางแผนเพื่อการพัฒนา มีจำนวน 29 โครงการ หรือร้อยละ 28 ของทั้งหมด มีสำนักฯ ที่รับผิดชอบอยู่ 9 สำนักฯ ลำดับรองลงมาคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การติดตามและประเมินผล จำนวน 27 โครงการหรือร้อยละ 27 มีสำนักที่รับผิดชอบ 9 สำนักฯ และลำดับที่สามคือ ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ จำนวน 24 โครงการ หรือร้อยละ 24 มีสำนักที่รับผิดชอบ 5 สำนักฯ

3. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน

สำนักงานฯ ได้จัดทำ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของ สศช. โดยประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสิทธิผลของแผนกลยุทธ์ ตามตัวชี้วัดที่กำหนด สรุปได้ ดังนี้

3.1 การวางแผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เนื่องจาก สศช. มีส่วนสำคัญในการผลักดันการพัฒนาประเทศให้บรรลุผลความสำเร็จที่มุ่งสู่ ความอยู่เย็นเป็นสุขในสังคมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) **ค่าดัชนีวัดความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 61.59 ในปี 2544 เป็นร้อยละ 64.04 ในปี 2549** เนื่องจากประชาชนมีสุขภาวะดี โดยเฉพาะสุขภาพกายที่ดีขึ้นมาก เนื่องมาจากนโยบายหลักประกันสุขภาพของรัฐบาลที่ครอบคลุมทั่วประเทศ รวมทั้งการจัดสวัสดิการและบริการทางสังคมแก่ผู้ด้อยโอกาสและคนยากจนให้ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้น

2) **การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอยู่ในเกณฑ์ดี** เนื่องจากเสถียรภาพเศรษฐกิจไทยภายในประเทศที่ยังขยายตัวอยู่ในเกณฑ์ดีและต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 4.0-5.0 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นมา โดยมีภาคส่งออกเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ รวมทั้งอัตราการว่างงานยังค่อนข้างต่ำ สัดส่วนหนี้สาธารณะต่อ GDP ลดลง อย่างไรก็ตาม เสถียรภาพด้านต่างประเทศยังคงต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากมีระดับการเปิดประเทศเพิ่มขึ้น ค่าเงินบาทมีแนวโน้มแข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ราคาน้ำมันอยู่ในระดับสูง และเศรษฐกิจโลกชะลอตัวลง ถึงแม้ว่ายังมีปัจจัยด้านบวกคือเงินทุนสำรองระหว่างประเทศอยู่ในระดับสูงถึง 90 พันล้านเหรียญสหรัฐ

นอกจากนี้ ลำดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้รับการจัดลำดับให้สูงขึ้น และได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือดีขึ้นทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ โดยในปี 2544 สถาบัน IMD ได้จัดให้ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 14 สำหรับกลุ่มประเทศที่มีประชากรเกิน 20 ล้านคน และปรับเป็นอันดับที่ 10 ในปี 2546

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาประเทศเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนยังต้องได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความเสื่อมโทรมและความร่อยหรอของทรัพยากรธรรมชาติรุนแรงขึ้น และปริมาณมลพิษในอากาศ กากของเสียอันตราย และการใช้สารเคมีเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก นอกจากนี้ความหลากหลายทางชีวภาพลดลงทั้งปริมาณและชนิด ซึ่งความเสื่อมโทรมทางทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศนี้ได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งในเขตเมืองและชนบท และก่อให้เกิดความขัดแย้งเพื่อแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ

3) **ปัญหาความยากจนได้รับการแก้ไขดีขึ้นมาก** ในขณะที่ผลสัมฤทธิ์ของการศึกษายังต้องปรับปรุง โดยพิจารณาจากสัดส่วนคนจนต่อประชากรทั้งประเทศมีแนวโน้มลดลง

อย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 20.98 ในปี 2543 เหลือร้อยละ 9.55 ในปี 2549 มีจำนวนคนยากจนลดจาก 9.1 ล้านคนในปี 2545 เหลือเพียง 6.1 ล้านคน ในปี 2549¹ นอกจากนี้ทุนทางสังคมมีการพัฒนาที่ดีขึ้น คนไทยมีศักยภาพและโอกาสทางการศึกษาเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากอัตราการเรียนรู้ ที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 36.89 ในปี 2545 เป็นร้อยละ 41.29 ในปี 2549 อย่างไรก็ตาม คุณภาพทางการศึกษายังคงต้องมีการปรับปรุงต่อไป ซึ่งสะท้อนได้จากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ลดลงจากร้อยละ 43.67 ในปี 2544 เป็นร้อยละ 39.77 โดยเฉพาะสัมฤทธิ์ผลในวิชาสำคัญเช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ

3.2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านพัฒนาข้อมูล / ตัวชี้วัด อยู่ในเกณฑ์ดี มีความน่าเชื่อถือ ส่วนการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สาธารณะสำเร็จปานกลาง โดย สศช. สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจกับสาธารณะเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูลและเครื่องชี้วัดที่ทันสมัย สามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผลการพัฒนาได้ ดังนี้

- 1) การพัฒนาข้อมูลและตัวชี้วัดที่ สศช. จัดเก็บและพัฒนาขึ้นได้รับความเชื่อถือ เนื่องจากมีความเป็นมาตรฐานตามหลักการที่ประเทศต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ โดยมีข้อมูล และตัวชี้วัด ที่เผยแพร่และใช้เป็นแหล่งอ้างอิงใน website ของ สศช. ประกอบด้วย ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ (บัญชีประชาชาติ เศรษฐกิจมหภาค โครงการลงทุนภาครัฐ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาพื้นที่ และการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ) ข้อมูลด้านสังคม (สังคมและคุณภาพ ความยากจนและการกระจายรายได้ และเศรษฐกิจชุมชนและการกระจายรายได้) ข้อมูลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลประเมินผลและเผยแพร่การพัฒนา และการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการติดตามประเมินผล
- 2) การกำกับประเมินผลและสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อการพัฒนาแก่ประชาชน สำเร็จในเกณฑ์ปานกลาง โดยจากผลสำรวจทัศนคติของผู้รับบริการต่อองค์กร สศช. พบว่ามากกว่าครึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด หรือคิดเป็นร้อยละ 67.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเห็นว่า ข้อมูลที่ สศช. เผยแพร่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน รองลงมาคือ ยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง การแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของ สศช. มีเหตุผล อ้างอิงชัดเจน และ ข้อมูลที่เผยแพร่ นั้นถูกต้อง ทันสมัย น่าเชื่อถือ

นอกจากนี้ ผลการสำรวจความเห็นเกี่ยวกับการจัดประชุมประจำปีของ สศช. ตั้งแต่ปี 2548 – 2550 ของผู้เข้าร่วมการประชุมพบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจระดับมากต่อการอภิปรายยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รองลงมา ได้แก่ การนำเสนอวิทัศน์ การปาฐกถาของนายกฯ การบรรยายพิเศษของรองนายกฯ และมีความพึงพอใจมากต่อ

¹ ข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจของสังคมและครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประมวลผลโดย สศก. สศช. (2551)

ระบบการลงทะเบียนที่สะดวกรวดเร็ว รองลงมา ได้แก่ ระบบเสียงที่ชัดเจน การต้อนรับที่สร้างความประทับใจสถานที่ที่มีความเหมาะสม โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีความพอใจมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มเจ้าหน้าที่ภาครัฐ / รัฐวิสาหกิจ

3.3 สศช. สามารถพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรจนเป็นองค์การที่น่าเชื่อถือ มีประโยชน์ต่อสังคมสำหรับเป็นฐานการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากผลการประเมินจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

- 1) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการของ สศช. ตามเกณฑ์ของ ก.พ.ร. พบว่า สศช. เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ และเป็นคลังสมองของประเทศ โดยมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4.63 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน และเรื่องคุณภาพผลงานและการนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยรวมมีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4.53 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน อย่างไรก็ตาม ความเห็นของเจ้าหน้าที่ สศช. เกี่ยวกับระดับความสามารถขององค์กร พบว่า มีผู้เห็นว่า สศช. มีระดับความสามารถอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงน้อย คิดเป็นร้อยละ 45.5 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก และสะท้อนถึงความไม่มั่นใจในองค์กร จึงสมควรได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง
- 2) ในขณะที่ เจ้าหน้าที่ สศช. ส่วนใหญ่เห็นว่า สศช. เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และการมีความเป็นกลางทางวิชาการ
- 3) ยังต้องมีการปรับปรุงให้มีการดำเนินงานให้เกิดความประหยัฒมากขึ้น โดยจากผลการประเมินความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรต่อภารกิจของสำนักงานฯ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของ ก.พ.ร. ในปี 2550 พบว่า สศช. ได้ค่าคะแนน 3.7108 จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน เนื่องจากระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานได้คะแนน 0.1579 จากคะแนนเต็ม 3

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

จากแบบสอบถามที่สำนักงานฯ ได้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการในส่วนของปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 1) ความร่วมมือและความรู้ของบุคลากรเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
- 2) บุคลากรมีประสบการณ์และทักษะในการคิดวิเคราะห์และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น เศรษฐศาสตร์เบื้องต้น และสถิติ เป็นต้น ตลอดจนมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสมในการจัดสรรและการพัฒนาบุคลากร

- 3) ข้อมูลที่ทันสมัย ครบถ้วน และจำเป็นต่อการดำเนินงาน ตลอดจนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ web portal ที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว
- 4) การมีนโยบายที่ชัดเจนและสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนมีการเรียงลำดับความสำคัญของงานอย่างเหมาะสม
- 5) มีแผนปฏิบัติการและเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นกรอบการดำเนินงาน ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ
- 6) มีการกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งแนวดิ่งและแนวนอน
- 7) มีโครงการศึกษาวิจัยที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษาที่ชัดเจน ที่ปรักษามีความเชี่ยวชาญในการศึกษาวิเคราะห์และการบริหารจัดการ ตลอดจนมีการออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมและครบถ้วน

4.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

- 1) ระบบฐานข้อมูลมีความซับซ้อน ข้อมูลขาดความต่อเนื่องไม่ทันสมัย ความถี่ข้อมูลไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน อีกทั้งยังขาดแคลนข้อมูลในเชิงพื้นฐาน เชิงลึก เชิงคุณภาพ/นามธรรม และเชิงเทคนิค นอกจากนี้ เนื่องจากการที่ต้องพึ่งพาข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก บางครั้งจึงอาจไม่ได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูล และบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในการจัดเก็บของข้อมูลซึ่งไม่ได้รับทราบล่วงหน้า โดยเฉพาะโครงการศึกษาวิจัยมีข้อจำกัดในเรื่องในการจัดเก็บข้อมูลเนื่องจากระยะเวลาจำกัดแต่มีข้อมูลที่ต้องเก็บรวบรวมจำนวนมาก
- 2) เจ้าหน้าที่ สศช. ขาดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีเชิงลึก และการบูรณาการความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและรองรับงานใหม่ๆ ในอนาคต ซึ่งอาจเป็นเพราะที่ผ่านมาการพัฒนาคนของ สศช. ไม่ต่อเนื่อง ขาด Career Path ที่ชัดเจน ไม่มีทุนในการพัฒนา ไม่มีทุนศึกษาต่อ /อบรมให้ ส่วนใหญ่ส่งไปให้ ก.พ.พิจารณา ซึ่ง ก.พ. มีทุนน้อยและล่าช้า เนื่องจากต้องดูแลรับผิดชอบทุกส่วนราชการ ดังนั้น บุคลากร สศช. จึงต้องแสวงหาแหล่งทุนเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งบางคราวยังต้องให้ผู้บริหารสายงานหาทุนพิเศษเพื่อไปศึกษาต่อหรืออบรม²

นอกจากนี้ สศช. มีอัตรากำลังบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน และขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และบางส่วนขาดความรับผิดชอบและความกระตือรือร้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากบุคลากรไม่มั่นใจ

² คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548). รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของ สศช. (น.4 - 37 - 4 - 38)

ว่าจะได้รับความยุติธรรมจากระบบคุณธรรมในการประเมินผลงาน จึงมุ่งสนองตอบบุคคลมากกว่าแผนงาน ซึ่งในประเด็นด้านการบริหารบุคลากรนั้น เห็นควรที่จะต้องมีการปรับปรุงอีกมาก

- 3) **การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่มีประสิทธิภาพ และไม่เกิดการพัฒนางาน** โดยเนื่องจากแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2547 – 2550 ขาดการชี้แจงอย่างกว้างขวางแก่ประชาคม สศช. ก่อนนำมาใช้ จึงทำให้ประชาคมส่วนใหญ่ของ สศช. ไม่ทราบว่ายุทธศาสตร์แต่ละด้านได้มาอย่างไร³ และส่งผลให้การดำเนินงานแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เห็นได้จากการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของ สศช. เกิดจากวางแผนของสำนักต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ข้อ ตามภารกิจของแต่ละสำนัก จากนั้นจึงรวบรวมเป็นยุทธศาสตร์สายงานและยุทธศาสตร์สำนัก โดยผู้บริหารอาจให้ความเห็นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแผนให้ดีขึ้น แต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าแผนงานของแต่ละสำนักจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้เนื่องจากประการแรก สศช. มีการกระจายอำนาจให้แต่ละสำนักคิดแผนของตนเอง การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยความเข้าใจที่ต่างกัน การคาดหมายผลที่เกิดขึ้นก็จะต่างกันไปด้วย ทำให้แผนไม่เกิดพลังจากการประสานระหว่างกัน ประการที่สอง แผนของแต่ละสำนักจัดทำขึ้น มักยึดตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก ทำให้ได้งานตามภาระหน้าที่ แต่ไม่ค่อยเกิดการพัฒนางาน⁴
- 4) **การจัดองค์กรไม่สมบูรณ์ การทำงานยังเป็นลักษณะตั้งรับ** โดยภารกิจบางเรื่องไม่มีสำนักที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน เช่น การบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น และสำนักฯ ทำงานในลักษณะตั้งรับทำให้ไม่สามารถวางแผนการทำงานที่ชัดเจนได้ระหว่างกัน ตลอดจนการมีข้อจำกัดตามระเบียบต่างๆ ทำให้แผนขาดความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองตามสถานการณ์ รวมถึงกรอบแผนงานด้านงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย
- 5) **ขาดการทำงานร่วมกัน** โดยการทำงานของสำนักฯ บางส่วนยังขาดการทำงานเป็นทีม ทั้งทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก คือ ขาดการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องของภาคีการพัฒนา และหน่วยงานภายใน คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความเชื่อมโยงและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ร่วมงานและเจ้าหน้าที่ใหม่ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ
- 6) **ขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น อาทิ เครื่องมืออุปกรณ์** โดยความเห็นส่วนน้อยของเจ้าหน้าที่เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานได้แก่อุปกรณ์สำนักงานและสถานที่ทำงานที่ค่อนข้างคับแคบ จึงควรมีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

³ เรื่องเดียวกัน (น.4 – 34 – 4 – 38)

⁴ เรื่องเดียวกัน (น.4 – 35)

5. ข้อเสนอแนะ

- 5.1 เสริมสร้างความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทั้งการฝึกอบรม และการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ และการใช้คนให้ตรงกับงาน ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน โดยการอบรมและพัฒนาควรมุ่งเน้นประสิทธิภาพ และจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ได้มากที่สุด รวมทั้งควรมีการบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม เช่น มีการสร้างแรงจูงใจ การบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ และควรพิจารณาในเรื่องการวางตัวและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการใช้คนไม่ตรงกับงาน และควรหาสาเหตุและวิเคราะห์ในเรื่องดังกล่าวเชิงลึกตามลักษณะและการบริหารของแต่ละสำนักโดยใช้แนวคิดเรื่อง Career path และ competency เป็นหลัก
- 5.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ร่วมมือร่วมใจกันทำงานระหว่างสำนักต่างๆ ภายใน สศช. ตลอดจนทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกในรูปคณะกรรมการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลร่วมกัน การกำหนดและบริหารจัดการนโยบาย และยุทธศาสตร์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เป็นต้น
- 5.3 เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยควรติดตามสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี และควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาวิจัยผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของเศรษฐกิจนอกระบบ เป็นต้น
- 5.4 พัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูล และการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความทันสมัยต่อเนื่องและครบถ้วนที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน และควรพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลในระดับบุคคลให้มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ โดยแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กร ไปสู่ระดับสำนัก และระดับบุคคลในที่สุด ซึ่งการเชื่อมโยงจะทำให้บุคลากรสามารถเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ทำกับแผนกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน และควรมีการวัดและประเมินผลระดับองค์กร โดยวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จากการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์ และการประเมินจากการบรรลุเป้าหมาย จากตัวชี้วัด ในแต่ละยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ
- 5.5 กำหนดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งงานกันทำตามภารกิจต่างๆ ให้ชัดเจน โดยกำหนดให้มีสำนักฯ และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานหรือภารกิจต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น ในประเด็นเรื่องธรรมาภิบาลนั้น ควรมีสำนักรับผิดชอบโดยตรง เป็นต้น รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่ชัดเจน เช่น บทบาทการติดตามประเมินผล และควรพิจารณาโครงสร้างองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าเหมาะสมกับการสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อ

นำไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ เพราะโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนอยู่บ่อยครั้ง ซึ่ง สศช. ควรให้ความใส่ใจในแง่ผลกระทบที่มีต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในสำนักงาน นอกจากนี้ สศช. ควรให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดสื่อสารแผนกลยุทธ์ลงไปสู่สำนัก/หน่วยงานต่าง ๆ ที่รองรับการดำเนินงานตามแผน โดยควรมีแผนการดำเนินงานด้านเผยแพร่การพัฒนา ทั้งการจัดประชุมประจำปีและการจัดทำเอกสารเผยแพร่ที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น และควรมีการผสมผสานกันทั้งในเชิงวิชาการและไม่ใช่วิชาการ

- 5.6 ควรยึดแผนกลยุทธ์ในการจัดสรรงบประมาณและเครื่องมืออุปกรณ์ และควรต้องปฏิรูประบบงบประมาณในส่วนของแผนงานโครงการต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ ตลอดจนให้เชื่อมโยงงบประมาณต่าง ๆ ในชั้นแปลงยุทธศาสตร์แต่ละด้านไปสู่แผนงานโครงการด้วย**

1. บทนำ

ภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อนได้ส่งผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก และได้ทำให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลางภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานสนองตอบความต้องการของหน่วยงานต่างๆ รวมถึงประชาชนที่เป็นกลุ่มผู้ใช้บริการของ สศช. ได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ โดยมุ่งปรับบทบาทของสำนักงานฯ ไปสู่การเป็นหน่วยงานกลางในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศ ที่เน้นความสำคัญด้านการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมโปร่งใส เป็นที่น่าเชื่อถือของสาธารณชน การสร้างคุณค่าของบุคลากรให้ถึงพร้อมด้วยความสามารถในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นสังคมนักวิชาการ ที่มีองค์ความรู้ทันสมัยเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น เพื่อให้ สศช. มีขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้บทบาทของ สศช. ดังกล่าว รวมถึงสามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน พร้อมทั้งทำการทบทวนสถานะและประเมินศักยภาพของ สศช. อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางที่สามารถเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

2. การทบทวนศักยภาพของ สศช. ในระยะที่ผ่านมา

การวางกรอบกลยุทธ์ของสำนักงานฯ มีความจำเป็นต้องทบทวนศักยภาพของ สศช. โดยพิจารณาจากผลการศึกษาโครงการจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนาบุคลากรของ สศช. 3 ปี (พ.ศ. 2548 - 2550) และผลการศึกษาจากรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของ สศช. ปีงบประมาณ 2549 ได้ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาโครงการจัดทำแผนการสร้างควมก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนาบุคลากรของ สศช. 3 ปี (พ.ศ. 2548-2550)

จากผลการศึกษาโครงการฯ ที่วิเคราะห์สถานภาพของ สศช. ที่ผ่านมาถึงปี พ.ศ. 2547 ได้สะท้อนปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร และการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

- 1) การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ (Function-base) ทำให้การดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อบทบาทขององค์กรเป็นไปได้ยาก เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อภารกิจของ สศช. ที่มุ่งเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ของประเทศ บนฐานขององค์ความรู้และข้อมูล มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนและพัฒนากลไกการวางแผน อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาได้สะท้อนว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่มุ่งปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ (Function-Base) ทำให้เป็นไปได้ยากที่จะสามารถดำเนินงานให้ตอบสนองต่อบทบาทขององค์กร ดังนี้

- (1) ไม่สามารถสร้างผลงานที่เป็นการมองภาพแบบองค์รวมอย่างบูรณาการทุกมิติเข้าด้วยกัน เช่น ภารกิจด้านการวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ แม้ว่าจะมีการวิเคราะห์โครงการในเชิงคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ที่มีการวิเคราะห์ด้านอื่นประกอบด้วยก็ตาม อาทิ ด้านสิ่งแวดล้อม แต่ยังขาดการบูรณาการกับมิติอื่นที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ โดยเฉพาะด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านสังคม ด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจมหภาค
- (2) ทำงานในเชิงรุกได้น้อย จึงจำเป็นต้องพัฒนาในจุดนี้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มงานวางแผนเศรษฐกิจมหภาค ควรให้ความสำคัญกับการติดตาม คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และในเชิงยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น
- (3) ไม่สามารถเพิ่มบทบาทของงานในเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังจะเห็นได้จากกลุ่มงานบัญชีประชาชาติ ที่มุ่งทำงานด้านตัวเลขบัญชีประชาชาติเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่ได้เพิ่มบทบาทของงานด้านเชิงวิเคราะห์ในแนวลึก จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่งานเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะด้านนโยบายมหภาคให้มากขึ้น ในขณะที่ภารกิจด้านการประเมินผลและเผยแพร่ แม้ว่าจะมีจุดเด่นด้านการศึกษาและการนำวิธีวิเคราะห์ประเมินผลมาใช้ แต่ควรเพิ่มบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น โดยมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาในประเด็นที่มีผลต่อสาธารณะ รวมถึงมีการประเมินวิเคราะห์ในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละโครงการ และมุมมองในเชิงธรรมาภิบาล เพื่อสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

- 2) **ศักยภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร** หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น **Managerial Competency** ซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่มีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จภายใต้บทบาทของ สศช. รวมถึงมีความคาบเกี่ยวไปถึงการจัดโครงสร้างองค์กรด้วย

จากผลการศึกษาได้ค้นพบประเด็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารงานในอนาคต ที่สำคัญคือ**การมีข้อจำกัดด้านงานที่เป็นการมองจุดเชื่อมโยงข้ามสำนัก/กอง/กลุ่มงาน หรือสายงานแบบบูรณาการ** เนื่องจาก สศช. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในลักษณะของการบรรยายภารกิจและขอบเขตงานหลักๆ จึงไม่สะท้อนถึงความชัดเจนในประเด็นสำคัญของงานที่มีการบูรณาการระหว่างมิติต่างๆ และการประเมินผลสำเร็จของงาน ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีกรอบความคิดและความเข้าใจเพียงเฉพาะภารกิจของตนเองที่เป็นแนวดิ่ง ทั้งไม่สามารถมองเห็นจุดเชื่อมต่อของการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ที่จะส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน และสร้างคุณค่าต่อกัน จนบังเกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

- 3) **ศักยภาพของบุคลากร สศช.** คุณลักษณะบุคลากร ถือเป็น **Core Competency** ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ของบุคลากร สศช. โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองบทบาทของ สศช. ดังกล่าวข้างต้นได้

จากการศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร สศช. ในระดับ 7-10 ณ ปี 2547 โดยใช้เครื่องมือของ THOMAS D-I-S-C (D: Dominance / Drive / Entrepreneurship, I: Influential / Outgoing / High interpersonal interaction, S: Stability / Routing / Calm, C: Compliance / Focus on well-defined pattern) พบว่า **ศักยภาพของบุคลากรส่วนใหญ่** มีคุณลักษณะเป็นนักวิเคราะห์ ทั้งยังผสมผสานกับคุณลักษณะด้านการเป็นนักยุทธศาสตร์และนักประสานงาน ในขณะเดียวกัน ยังสะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร สศช. ที่สามารถเกื้อหนุนการทำงานอันเป็นคุณลักษณะที่โดดเด่น คือ การเป็นนักวิเคราะห์ในเชิงรายละเอียดที่เป็นแบบแผน มีความโดดเด่นด้านการประสานงาน และมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานสูงมาก ในขณะที่คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานที่จะตอบสนองบทบาทของ สศช. ก็มีอยู่บ้าง อันได้แก่ ยังไม่โดดเด่นด้านการขายความคิด และสร้างการยอมรับ รวมทั้งการทำงานที่ยึดติดกรอบวิธีปฏิบัติ

นอกจากนี้ ได้สะท้อนถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรว่ายังขาดการวางแผนให้ **บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตอบสนองบทบาทของ สศช.** โดยแม้ว่าที่ผ่านมา สศช. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมาโดยตลอด ทั้งการพัฒนาในเชิงเฉพาะทาง หรือเฉพาะเรื่อง ตลอดจนเน้นให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมและการดูงานที่เป็นเชิงทักษะด้าน Soft Skill มากขึ้น แต่ยังไม่เน้นการพัฒนาบุคลากรในเชิงการคิด

วิเคราะห์ ทั้งขาดการวางแผนให้บุคลากรเรียนรู้ สร้างแนวคิด มีมุมมอง และความรู้ความชำนาญที่มีการบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม ตลอดจนยังไม่มีการจัดทำ Competency Development Roadmap ที่จะกำหนดว่า แต่ละระดับความรับผิดชอบ ลักษณะงาน รวมถึงช่วงชีวิตการทำงานใด ที่บุคลากรจะต้องมีสมรรถนะความสามารถด้านใดเป็นสำคัญ และต้องพัฒนาเรื่องใดเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบได้ในอนาคต

2.2 ผลการศึกษาจากรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของ สศช. ปีงบประมาณ 2549

สศช. ได้ทำการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในปีงบประมาณ 2548 โดยมีการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายหลักของ สศช. 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) กลุ่มภาคราชการ (3) กลุ่มประชาชน และ (4) กลุ่มภาคเอกชน พบว่า สศช. ยังเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ เป็นคลังสมองของประเทศ มีผลงานที่มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้

3. สถานภาพและศักยภาพของ สศช. ในปัจจุบัน

นอกเหนือจากการทบทวนศักยภาพของ สศช. ในระยะที่ผ่านมาแล้ว ยังจำเป็นต้องวิเคราะห์ สถานภาพและศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย เนื่องจาก สศช. จะต้องเผชิญหน้าอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกัน ก็มีเงื่อนไขปัจจัยที่ สศช. จะต้องยึดปฏิบัติตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551-2554 ดังนั้น การปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตลอดจนสามารถบรรลุผลสำเร็จภายใต้บทบาทของ สศช. ที่ได้ปรับไปสู่การเป็นหน่วยงานกลางในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศ ที่เน้นความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ การมีองค์ความรู้อย่างทันสมัย จึงจำเป็นต้องสำรวจศักยภาพของสำนักงานฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยสามารถสรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2551-2555 ของ สศช. ได้กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์เป็น 2 มิติ โดยมิติแรก คือ การกำหนดปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สศช. ในอีก 5 ปีข้างหน้า และมิติที่สอง คือ การพิจารณาปัจจัยภายใน/ภายนอกกว่าเป็นผลด้านบวก (+) หรือ ผลด้านลบ (-) ต่อองค์กร โดยสรุปผลได้ ดังนี้

1) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

⁵ สศช. ได้สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรจากแบบสอบถามในช่วงปลายปี 2550 เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2551-2555 ของ สศช. โดยเป็นการสำรวจความคิดเห็นที่ผ่านกระบวนการระดมสมองจาก 12 สำนัก 1 กอง 3 กลุ่มงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์สถานภาพและศักยภาพของ สศช. ในปัจจุบัน

(1) โครงสร้างองค์กร

- (+) **สศช. มีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับภารกิจหลักอย่างชัดเจน** โดยได้จัดกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องไว้ด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- (-) **โครงสร้างอัตรากำลังของ สศช. เริ่มเปลี่ยนเป็นรูปพีรามิดหัวกลับ** ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรระดับปฏิบัติการที่จะช่วยสนับสนุนการทำงาน
- (-) **การประสานงานระหว่างสำนักยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด** แม้ว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้น เนื่องจากกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสำนักยังมีอยู่อย่างน้อยเกินไป
- (-) **การปฏิบัติงานบางส่วนยังมีความซ้ำซ้อนอยู่บ้าง**
- (-) **การมอบหมายภารกิจ/ความรับผิดชอบยังไม่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอ** ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางอย่างเหมาะสม

(2) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

- (+) **การบริหารจัดการองค์กรของ สศช. ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งเป้าหมายการดำเนินการไว้แล้วอย่างชัดเจน และมีการสนับสนุนการทำงานแบบเป็นทีม แบบข้ามสายงาน (Cross Sector) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้และการจัดการระหว่างกัน รวมทั้งตอบสนองภารกิจพิเศษเฉพาะทางในด้านต่างๆ (Agenda Base / Area Base)**
- (-) **สศช. ยังขาดแนวทางที่ชัดเจนในเรื่อง การหมุนเวียนการทำงาน (Rotation) และการสอนงาน (Coaching) ที่จะทำให้ผลงานทั้งในระดับสำนักและสำนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุด**
- (-) **การกระจายงานเฉพาะกิจและภารกิจเร่งด่วน แก่ส่วนงานต่าง ๆ ยังไม่ทั่วถึงและเหมาะสมเท่าที่ควร เพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้งานในลักษณะดังกล่าว และส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมในระยะยาว**
- (-) **การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้รางวัลและทำโทษ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน สำนัก สายงาน และองค์กรโดยรวม ยังไม่เป็นระบบมาตรฐานที่ยอมรับและปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดขวัญและ**

กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดแบบอย่างที่ดีของประชาคม
สศช.

**(3) บุคลากร: การบริหาร การจัดการ การพัฒนา และศักยภาพของบุคลากร
สศช.**

- (+) **บุคลากรของ สศช. ส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน** เป็นผลมาจากลักษณะการปฏิบัติงานตามภารกิจในแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง
- (-) **ขาดการประสานงานระหว่างส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผนการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร** กับสำนักต่างๆ ทำให้การวางแผนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ
- (-) **ไม่มีการพัฒนาคู่มือการทำงาน** ซึ่งรวมถึงเทคนิควิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อถ่ายทอดความรู้ และข้อมูลระหว่างรุ่นสู่รุ่น
- (-) **ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ** เช่น ทางด้านการเงิน เป็นต้น

(4) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและวัฒนธรรมองค์กร

- (+) **สศช. มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรของ สศช. มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน** ด้วยความโปร่งใส ที่จะเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ สังคม และประชาชน โดยรวม
- (+) **มีห้องสมุดและพิพิธภัณฑ์สุริยาหุวัตร ที่เป็นแหล่งความรู้** และช่วยส่งเสริมและทราบถึงวิวัฒนาการของการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจและสังคม
- (-) **การสื่อสารของบุคลากรในองค์กรมีน้อย** และยังไม่เปิดกว้าง ส่งผลให้การทำงานร่วมกันในบางครั้งยังมีปัญหาอยู่ เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูล
- (-) **องค์กรไม่มีแผนการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน** เพื่อการปฏิบัติราชการและสุขภาวะของบุคลากร ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อาทิ การสร้างสะพานข้ามคลองหน้าสำนักงาน การหาที่จอดรถให้กับบุคลากร และการซ่อมแซมและเปลี่ยนแปลงวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ต่างๆ ของสำนักงาน เช่น เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

(5) เทคโนโลยีสารสนเทศ

- (+) **สศช. ได้จัดเตรียมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในอัตรา 1 ต่อ 1 และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง** เช่น Internet และ Intranet ให้บุคลากรใช้อย่างทั่วถึง
- (-) **ศักยภาพของบุคลากรและทีมงานด้าน IT ยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี** อีกทั้งงานให้บริการยังมีความล่าช้า เนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่ IT ที่มีอยู่อย่างจำกัด
- (-) **แผนพัฒนาระบบ IT ของ สศช. ยังขาดการสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานในแต่ละภารกิจ** รวมทั้งการสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยังมีอยู่น้อย

2) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

(1) บริบทการพัฒนา

- (+) **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น** ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับและความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น
- (-) **การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการวางแผนพัฒนาประเทศของ สศช.** เช่น การขยายตัว/หดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การขยายตัวอย่างรวดเร็วของสังคมเมือง และการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (-) **ความไม่แน่นอนทางการเมือง** และนโยบายของพรรคการเมืองส่งผลให้การดำเนินงานของ สศช. ขาดความต่อเนื่อง
- (-) **การปฏิรูประบบราชการ และนโยบายการลดและจำกัดปริมาณบุคลากรของภาครัฐ** ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทและภารกิจของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ รวมถึง ส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างคนและงานด้วย

(2) การยอมรับจากหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ

(+) **สศช. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ** ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ภาคเอกชน ภาควิชาการ รวมทั้งภาคประชาชน จากปัจจัยหลายประการ ได้แก่

- การเป็นหน่วยงานกลางภาครัฐทำหน้าที่วางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทุก ๆ 5 ปี ตั้งแต่ปี 2504 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน ภาควิชาการ และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้ให้การยอมรับและนำไปเป็นกรอบในการวางแผนดำเนินการของหน่วยงาน เพื่อให้มีทิศทางที่สอดคล้องกัน
- ทำหน้าที่วางกรอบแผนแม่บทการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และนำเสนอต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับนโยบายเพื่อประกาศใช้ รวมทั้ง ทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการประสานและผลักดันการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดังกล่าวให้เป็นรูปธรรมอย่างบูรณาการ เช่น แผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา และแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ เป็นต้น
- การเป็นหน่วยงานรวบรวม จัดเก็บ ข้อมูลด้านเศรษฐกิจและสังคมระดับประเทศที่ได้รับการยอมรับจากทั้งภายในและต่างประเทศ โดยเฉพาะข้อมูลบัญชีประชาชาติ และได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ตัวเลขสถิติที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมสำคัญของประเทศ ได้แก่ GDP, GDP growth และ GPP เป็นต้น

(+) **สศช. ได้รับการยอมรับเป็นตัวแทนของประเทศในการเข้าร่วมการเจรจาในเวทีต่าง ๆ** ทั้งระดับประเทศ อนุภูมิภาค ภูมิภาค และเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ เช่น การประชุมอนุภูมิภาคกลุ่มประเทศลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-region) BIMSTEC ACMECS และ IMT-GT เป็นต้น

(-) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาต่าง ๆ ที่ สศช. นำเสนอนั้น เป็นการตัดสินใจในระดับนโยบายที่ถูกกำหนดจากกระบวนการบริหารประเทศ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ทางการเมืองทั้งจากภายในและต่างประเทศ ตลอดจนกระบวนการต่อรองผลประโยชน์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากกว่าประเด็นความเหมาะสมของแผนพัฒนาที่ สศช. มุ่งนำเสนอในเชิงวิชาการ

(3) ความสัมพันธ์ของ สศช. ต่อหน่วยงานภายนอก

(+) **การทำงานของ สศช. มีการติดต่อ/ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นและได้รับความร่วมมือด้วยดี** ทั้งกับหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน หน่วยงาน

ภาคเอกชนทั้งแกนนำภาคเอกชน (คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน: สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมธนาคารไทย) และเอกชนรายย่อยต่างๆ ภาคประชาชนทั้งในระดับชุมชน ตำบล อำเภอ และจังหวัด ส่งผลให้สามารถนำข้อมูลสำคัญที่ได้รับจากภาคส่วนต่างๆ มาใช้ประกอบการกำหนดแผนพัฒนาฯ ที่สะท้อนต่อความต้องการของแต่ละภาคส่วนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม เช่น แผนพัฒนาชุมชน แผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนาพื้นที่ ตลอดจนแผนพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษต่างๆ

- (+) **สศช. เป็นแกนกลางในการประสานงานระดับประเทศ อนุภูมิภาค ภูมิภาค และเขตเศรษฐกิจพิเศษต่างๆ** ทั้งในการจัดการประชุมและการเข้าร่วมเจรจาในเวทีต่างๆ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเป็นอย่างดี
- (-) **อำนาจหน้าที่ของ สศช. ในบางเรื่องยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานภายนอก** เช่น การกิจด้านงบประมาณของรัฐบาลกิจ เป็นต้น

3.2 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน จากการประมวลแบบสอบถาม สามารถนำมาวิเคราะห์ให้เห็นถึงศักยภาพของ สศช. ที่มีอยู่ในปัจจุบัน พร้อมทั้งชี้ให้เห็นปัจจัยที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพขององค์กร รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานภายใต้ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง/กลุ่มงานในปัจจุบัน ที่มีส่วนสนับสนุนศักยภาพของ สศช.

- 1) **สศช. ยังเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการวางแผนยุทธศาสตร์และมียุทธศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับในเกณฑ์ดี** โดยประชาคม สศช. ได้สะท้อนถึงปัจจัยที่เป็นจุดเด่นในการสนับสนุนให้ สศช. มีศักยภาพ คือ มีความโดดเด่นด้านการวางแผนยุทธศาสตร์เหนือกว่าหลายหน่วยงาน มียุทธศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับ รวมถึงเป็นแหล่งความรู้/ข้อมูลพื้นฐานด้านเศรษฐกิจมหภาค และมีข้อมูลบัญชีประชาชาติ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนและกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีดัชนีเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาประเทศ ซึ่งสามารถพัฒนาต่อยอดได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม สศช. ยังมีจุดอ่อนด้อยที่จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพิ่มเติมและต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านความรู้ในเชิงลึกที่เป็นการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำแผนและขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความรู้ ด้าน IT และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้และทันสมัย สามารถคาดการณ์และคำนึงถึงผลกระทบกับความไม่แน่นอนด้านการเมือง หรือความผันผวนของสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยสามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในมิติต่างต่างๆ เช่น มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อ

ให้ผลการทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน ที่ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในผลงานและในบทบาทที่มีความเป็นกลางอย่างแท้จริง

- 2) **สำนัก/กอง/กลุ่มงาน ส่วนใหญ่มีศักยภาพในการสนับสนุนบทบาท สศช. ให้เป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์และมีองค์ความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกในระดับปานกลาง** โดยความคิดเห็นของประชาคม สศช. ส่วนใหญ่ ได้สะท้อนถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานภายใต้ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง/กลุ่มงาน ที่ช่วยสนับสนุนศักยภาพของ สศช. ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปพิจารณากำหนดประเภท Competency ต่อไปในอนาคต ดังนี้

(1) **ศักยภาพของบุคลากร** ประกอบด้วย การมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย มีการเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง กระตือรือร้นในการพัฒนาฐานข้อมูล องค์ความรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล/ข่าวสาร/ความรู้ มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ มีทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการทำงาน มีวุฒิภาวะ มีวินัย รับผิดชอบงาน เข้าใจบทบาทภารกิจของตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ส่วนบุคคลค่อนข้างดี รู้ รัก สามัคคี มีความพร้อมในการทำงานเป็นทีม และเข้าร่วมประชุมหารือระดมความคิดเห็น

(2) **ศักยภาพด้านการบริหารงาน** ประกอบด้วย การจัดระบบการบริหารงานที่ลดความซ้ำซ้อนและเป็นการกระจายความรับผิดชอบให้ส่วนงานต่างๆ อย่างเหมาะสม ภายใต้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ธรรมาภิบาล มีการบริหารเวลาภายใต้กรอบภารกิจ และแผนงานที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมองค์กรช่วยเหลือหลอมให้ทุกคนในองค์กรเป็นคนใฝ่รู้ เป็นนักวิชาการที่เป็นกลาง และไม่แสวงหาผลประโยชน์จากงานที่ตนรับผิดชอบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ รวมถึงยึดหลักการประสานการทำงานร่วมกันภายในสำนักงานฯ ระหว่างสำนักฯ กับต่างสำนักฯ และการให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนบุคลากร การสอนงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ ของการทำงานในรูปแบบการบูรณาการสาขา ในขณะที่ภายนอกองค์กรก็มีเครือข่ายการทำงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน อาทิ การประเมินความคุ้มค่า ความอยู่เย็นเป็นสุข คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ กลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ (อ.ค.ต.ป.)

(3) **ศักยภาพในการสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับ** ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ความเข้าใจให้เป็นที่ยอมรับและแพร่หลายสู่สาธารณชนอย่างทั่วถึง ประกอบด้วย การมีดัชนีเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาประเทศ ที่สามารถพัฒนาต่อยอดได้อย่างต่อเนื่อง มีเครื่องมือสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ได้รับการยอมรับ เช่น การจัดประชุมประจำปี รายงานประจำปี เป็นต้น มีทักษะในการ

ถ่ายทอดงานวิชาการสู่สาธารณะให้มีความเข้าใจง่ายขึ้น และให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์มากขึ้น

4. การพัฒนาศักยภาพของ สศช. ในอนาคต (Core Competencies)

จากการทบทวนขีดความสามารถของ สศช. ในระยะที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบันได้สะท้อนให้เห็นว่า แม้ สศช. ยังมีขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แต่ก็ถือว่ามีความยากลำบากที่จะคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะด้านความรู้และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเชื่อมโยงรอบด้าน ซึ่งจากการสังเคราะห์ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร สศช. ดังกล่าว ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาศักยภาพของ สศช. ในอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่เป็นการพัฒนาภาพรวมในระดับองค์กร และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ที่เป็นการพัฒนาในระดับสำนักและกลุ่มงาน ดังนี้

4.1 การพัฒนาศักยภาพในระดับองค์กร คือการมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือคือการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สศช. ทุกคนให้มีคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงศักยภาพด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้บทบาทของ สศช. โดย

1) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร สศช. เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะทัศนคติ พฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมที่เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร และของบุคลากร สศช. โดยเสนอแนะให้มีการพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านความรู้ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสร้างผลงานที่ยึดหลักมาตรฐานทางวิชาการตามหลักสากลได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีการจัดการองค์ความรู้ได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรอบรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน ทั้ง hardware, software และ peopleware ที่ทันสมัย มีความเหมาะสม ปลอดภัย แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนสามารถสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านเศรษฐกิจและสังคม ที่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายของระบบข้อมูลระหว่างหน่วยงาน องค์กร สถาบันและองค์กรเอกชน มีการสมัครรับ (subscribe) ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต พัฒนาองค์ความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร ด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น เปิดเวทีแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ส่งเสริมระบบการศึกษาวิจัยร่วมกับองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น รวมถึงมีการสร้างความสมดุลของการพัฒนาบุคลากร ที่จะต้องรักษาความสมดุลระหว่างความรู้ในเชิงวิชาการกับการดูแลสุขภาพของบุคลากร

- (2) **ด้านทักษะ** ควรพัฒนาทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบที่จำเป็นและเพียงพอต่อการวางแผนยุทธศาสตร์
 - (3) **ด้านความสามารถ** ควรพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับภาคีการพัฒนาและประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อผลักดันการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ
 - (4) **ด้านทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรม** ที่สะท้อนถึงการแสดงออกทางวิถีคิดและพฤติกรรมของบุคลากร สศช. ควรมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม มีการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง ผูกพันเหนียวแน่น และยึดผลประโยชน์ขององค์กร
- 2) **พัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการขององค์กร** เป็นการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ที่เป็นคุณลักษณะของบุคลากรของ สศช. ทุกคน ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเสนอแนะให้มีการพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่
- (1) **ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร** โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการวางแผน มีแผนและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีเป้าหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
 - (2) **ด้านความรู้** ควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงในการทำงานร่วมกัน มีการเรียนรู้จากการทำงานจริง (on the job training)
 - (3) **ด้านความสามารถ** ควรมีการบริหารจัดการเวลาให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งภายในแต่ละสำนัก และระหว่างสำนักให้เกิดการบริหารจัดการงานในหลากหลายรูปแบบ สนับสนุนการหมุนเวียนการทำงาน (Rotation) ระหว่างสำนัก โดยคำนึงถึงศักยภาพและองค์ความรู้ที่มีต่องานหรือภารกิจใหม่ที่ต้องรับผิดชอบ ปรับการบริหารจัดการที่อิงกับ Agenda-Based ให้เป็นรูปแบบพิเศษที่มีบุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะสหสาขา มีการบริหารแบบ task force cross ระหว่างสำนัก และควรมอบหมายงานให้มีสำนักหลักที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ รวมทั้งสร้างระบบการบริหารงานที่โปร่งใส ยุติธรรม และเน้นการมีส่วนร่วมของส่วนงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มต้น
 - (4) **ด้านแรงจูงใจ** ควรปรับปรุงระบบการให้รางวัลและการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบควรโปร่งใส เป็นธรรมและทุกคนยอมรับ

4.2 การพัฒนาศักยภาพในระดับสำนัก คือการมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หรือคือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน ให้มีขีดความสามารถเฉพาะด้าน ที่จะช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่แต่ละสำนัก/กลุ่มงานต้องการ ทั้งยังเป็นการสนับสนุนขีดความสามารถขององค์กรอีกด้วย โดย

- 1) **พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำนัก/กลุ่มงาน** โดยเสนอแนะให้มีการจัดทำระบบเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งพัฒนาด้านความรู้ ที่เป็นองค์ความรู้ด้านวิชาการในเชิงลึกที่ทันต่อเหตุการณ์ และความรู้เฉพาะด้าน อาทิ GPS ตลอดจนพัฒนาด้านทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบที่จำเป็นและเพียงพอต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์โครงการ การติดตามประเมินผล และการเตือนภัย
- 2) **พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของสำนัก/กลุ่มงาน** โดยเสนอแนะให้มีการกำหนด agenda/issue ที่ต้องการขับเคลื่อนก่อนทุกปีงบประมาณ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านความรู้ ได้แก่ การพัฒนาคู่มือการทำงานระดับบุคคลและกลุ่มงาน รวมถึงการพัฒนาด้านความสามารถ สำหรับช่วยในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง ที่มีความสอดคล้องกับน้ำหนักและเนื้องานที่รับผิดชอบ รวมถึงกำหนดหน้าที่ของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และกระจายบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

5. สรุปประเด็นทิศทางการที่ต้องให้ความสำคัญในระยะต่อไป

จากการทบทวนศักยภาพของ สศช. ในระยะที่ผ่านมา ประกอบการวิเคราะห์สถานภาพและศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน พร้อมทั้งประชาคม สศช. ได้เสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ศักยภาพของ สศช. ในอนาคตดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น มีข้อเสนอแนะในประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางและมาตรการในแผนกลยุทธ์ของ สศช. พ.ศ. 2551-2555 ต่อไป

5.1 ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการปรับปรุงสถานภาพและเพิ่มศักยภาพของ สศช. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและศักยภาพของ สศช. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Competency มีประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถชี้แนวทางการปรับปรุงสถานภาพและเพิ่มศักยภาพของ สศช. ที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา สศช. ในอนาคต ดังนี้

- 1) **การสร้างสรรคงานที่โดดเด่นและพัฒนานวัตกรรมโดยเฉพาะด้านการวางแผน** ควรใช้โอกาสจากการที่หน่วยงานภายนอกยังคงให้การยอมรับ สศช. เผยแพร่ผลงานใหม่ๆ ที่ทันสมัยและเป็นที่น่าสนใจของสาธารณชน โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้ใช้ศักยภาพในการสร้างสรรคงานที่โดดเด่น และมีการเผยแพร่สู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งปรับปรุงด้านการจัดการองค์ความรู้ โดย

ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ การสื่อสารภายในสำนักงานฯ หลากหลายช่องทาง ที่เอื้อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลความรู้เพื่อการพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะด้านการวางแผน ก่อให้เกิดกลไกใหม่ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างกระบวนการวางแผนของประเทศให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

- 2) **การออกแบบและพัฒนาระบบข้อมูลให้สอดคล้องกับประเด็นใหม่ๆที่มีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง** ควรนำจุดแข็งด้านการมีเครือข่ายการทำงานในระดับต่างๆ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะด้านระบบข้อมูลทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงพิจารณาปรับปรุงด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทั้งในระดับสำนักงานและภายนอกสำนักงาน เพื่อการออกแบบและพัฒนาระบบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง พร้อมทั้งประสานความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลในระดับพื้นที่อย่างต่อเนื่องและปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา
- 3) **การสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน** จากอุปสรรคด้านการปฏิรูประบบราชการและการลดกำลังคนภาครัฐ รวมทั้งจุดอ่อนด้านบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และการกระจายงานที่ไม่เหมาะสม จึงควรสร้างแรงจูงใจ โดยพัฒนาระบบการประเมินผลงานที่ได้มาตรฐาน เป็นธรรม และโปร่งใส ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานที่หลากหลายและทดแทนกันได้

5.2 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ สศช. (Core Competency) เพื่อสนับสนุนบทบาท สศช. ที่มุ่งเป็นหน่วยงานกลางในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศ มีการรักษาวัฒนธรรมขององค์กรที่โปร่งใส เป็นที่น่าเชื่อถือของสาธารณชน มีการให้คุณค่าของบุคลากร และสร้างสังคมนักวิชาการ ที่มีองค์ความรู้ทันสมัยตามเท่าทันการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องกำหนดคุณลักษณะของบุคลากร สศช. ที่ทุกคนและทุกระดับจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อร่วมกับขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดหมายดังกล่าว โดยควรกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

- 1) **ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์** การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก การเสนอแนะเชิงนโยบาย และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการในทุกมิติอย่างเป็นระบบ ที่จะนำมาซึ่งผลงานที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีคุณภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับ
- 2) **ด้านองค์ความรู้เชิงลึก** ที่เน้นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และบริหารจัดการองค์ความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์ บริหารจัดการความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

- 3) ด้านการสร้างเครือข่ายการพัฒนา และประสานการผลักดันแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาประเทศไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งการติดตามประเมินผล
- 4) ด้านการมีธรรมาภิบาล โดยเฉพาะความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส

5.3 แนวทางและวิธีการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สศช.

1) การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร (Personal Competency) ควรมุ่ง

- (1) สนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อภารกิจหน้าที่และสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของ สศช. ทั้งด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ การเห็นคุณค่าของบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน จัดทำระบบเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เป็นธรรม โปร่งใส สร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นกรอบการประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลักวิชาชีพ
- (2) พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่เน้นตั้งแต่ระดับความรู้พื้นฐาน (Fundamental) ที่จำเป็นต่อการทำงานตอบสนองบทบาทของ สศช. เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการเรียนรู้ การประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการทำงาน พัฒนาระบบข้อมูล เป็นต้น ความรู้ระดับสูง (Advance) ที่เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงในทุกมิติ การมีภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และความรู้ระดับเป็นเลิศ (Benchmarking) ที่เป็นความรู้ในเชิงลึกเฉพาะด้าน มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อาทิ ความรู้ความสามารถในการกำหนดวาระยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากร และโมเดลของประเทศ

2) จัดทำ Road Map ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และผลักดันแผนพัฒนาบุคลากร สศช. ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การมีระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการและภารกิจของกลุ่มงาน/สายงาน การติดตามประเมินผล และสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน

- 3) กำหนด KPI ในการพัฒนาระบบการประเมินศักยภาพรายบุคคล โดยพัฒนาและต่อยอดจากเอกสารการศึกษาของโครงการจัดทำแผนการสร้างควมก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนาบุคลากรของ สศช. 3 ปี (พ.ศ. 2548-2550) พร้อมทั้งพิจารณาจากผลงานและพฤติกรรมการทำงานที่สามารถสะท้อนคุณลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ด้านผลงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดในเรื่องความถูกต้องตามหลักวิชาการ การคิดเชื่อมโยงทุกมิติอย่างเป็นระบบ ได้รับการยอมรับ ส่วนด้านพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล อาจจะกำหนดตัวชี้วัดที่วัดในเรื่องการมีทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจในบทบาทและภารกิจของตนและผู้อื่น การทำงานร่วมกับคนที่มีความแตกต่างทางความคิด การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบต่องาน เป็นต้น

1/4 ที่ 4

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร พ.ศ. 2551-2555

1. วิสัยทัศน์

หน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพสูง

2. วัฒนธรรมองค์กร

- 2.1 เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ
- 2.2 เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม
- 2.3 มีระบบธรรมาภิบาล
- 2.4 บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร

3. ค่านิยมองค์กร

มุ่งมั่น ท่วมเท พัฒนาประเทศ เพื่อประโยชน์สุขแก่สังคม ด้วยคุณธรรม ตามหลักวิชาการอย่างมีอาชีพ

4. วัตถุประสงค์

- 4.1 เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในด้านการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศจากประชาชนและภาคีการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกประเทศมากยิ่งขึ้น
- 4.2 มีการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 4.3 เสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ด้วยความเป็นมืออาชีพ
- 4.4 เสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร ที่จะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี
- 4.5 สนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเจ้าหน้าที่

5. เป้าหมาย

- 5.1 วางแผนพัฒนาและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่นำไปสู่ความสมดุลและยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และมีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
- 5.2 เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารและสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สาธารณะชนเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ รวมทั้งมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพรองรับภารกิจของสำนักงานฯ
- 5.3 เพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้นบนพื้นฐานคุณธรรม มีความสามัคคี รับผิดชอบต่อสังคม และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคม พร้อมทั้งเสริมสร้างบุคลากรให้มีสุขภาพกายและใจที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 5.4 เสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร ที่จะนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อเป็นเครื่องกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมที่มีทรงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณชนในวิถีทางที่ข้าราชการที่ดีพึงปฏิบัติ โดยมีการสร้างกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร เพื่อนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- 5.5 พัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อันรวมถึงงานการสนับสนุนและส่งเสริมสภาพความปลอดภัยของสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจหลักของสำนักงาน อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อเตรียมความพร้อมของสำนักงาน ให้เกิดความเหมาะสม ความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

6. พันธกิจ

เพื่อให้แผนกลยุทธ์ของ สตช. สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 และกฎหมายสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของสำนักงานฯ จึงได้กำหนดพันธกิจสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 6.1 **พันธกิจที่ 1** หน่วยงานยุทธศาสตร์ (Strategic Unit) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล
- 6.2 **พันธกิจที่ 2** หน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligent Unit) โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลและเฝ้าระวังภัยเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาล (Warning Center) ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

6.3 พันธกิจที่ 3 หน่วยงานความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) ที่เสาะแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

7.

กลยุทธ์

7.1 กลยุทธ์ที่ 1: การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล ในระยะยาว

แนวทาง

- 1) จัดทำวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคตอย่างชัดเจนในทุกด้าน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบนรากฐานของสังคมไทย และอยู่บนกรอบแนวคิดของการพัฒนาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และต้องคำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ
- 2) วางแผนและจัดทำนโยบายบริหารเศรษฐกิจมหภาค โดยประสานงานกับหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนโยบายเศรษฐกิจมหภาคในการจัดทำนโยบายการคลัง นโยบายงบประมาณ และการจัดทำยุทธศาสตร์งบประมาณประจำปีและงบประมาณระยะปานกลาง โดยคำนึงถึงการสนับสนุนการเจริญเติบโตและเสถียรภาพของเศรษฐกิจ
- 3) วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเฉพาะเพิ่มเติม ให้ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านธรรมาภิบาล เพื่อเป็นยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ สามารถชี้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยจะให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนทางสังคมและแก้ไขปัญหาความยากจน รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่และภูมิภาค
- 4) จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินเมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว และประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการของรัฐบาลที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการตั้งงบประมาณในปีต่อไป ทั้งนี้ให้รวมถึงภารกิจและโครงการของหน่วยงานภาครัฐและรวมถึงผลกระทบด้านสังคม นอกเหนือไปจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ภารกิจนี้เป็นภารกิจตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 13 มาตรา 14 และมาตรา 22 ซึ่งต้องปฏิบัติงานร่วมกับสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักงานงบประมาณ

- 5) จัดทำรายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำนโยบายของรัฐบาลชุดใหม่ ซึ่งเป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 22 และเพื่อรายงานต่อสาธารณะให้ทราบถึงข้อมูลที่ถูกต้องของประเทศ
- 6) บริหารจัดการแผนการลงทุนของประเทศ
- (1) จัดทำแผนการลงทุนของประเทศ ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาของแผนระยะยาว แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการตามวาระแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล โดยครอบคลุมการลงทุนทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมของภาครัฐ และมีลักษณะเป็นแผนที่ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนบทบาทด้านการวิเคราะห์งบประมาณและโครงการภาครัฐไปเป็นผู้วางแผนการลงทุนด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
 - (2) ประสานงานกับกระทรวง ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ ในการติดตามผลการดำเนินงานและผลักดันแผนการลงทุนของประเทศไปสู่การปฏิบัติ
 - (3) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะด้านการลงทุนแก่รัฐบาล ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนการลงทุนของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จและมีความรอบคอบทั้งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงทิศทางการลงทุน การจัดเตรียมข้อเสนอ/การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ และการพิจารณาทางเลือกการดำเนินโครงการในกรณีต่าง ๆ เช่น รูปแบบการลงทุน แหล่งเงิน และการบริหารจัดการ
 - (4) ปรับปรุงเทคนิควิธีการวางแผน การจัดเตรียมและประเมินความคุ้มค่าของโครงการ การวิเคราะห์ทางเลือกและความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์และการเงินที่ทันสมัย รวมทั้งมีความคล่องตัวในการศึกษาและจัดหาข้อมูลได้อย่างกว้างขวางทันต่อเหตุการณ์ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนและการให้คำปรึกษาด้านการลงทุนที่ครบวงจร
 - (5) จัดทำคู่มือวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนในระดับแผนงานและโครงการสำหรับหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงาน

7.2 กลยุทธ์ที่ 2: การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทาง

1) การปฏิรูปบทบาทและโครงสร้างองค์กร

- (1) ปรับบทบาทใหม่ของ สศช. ในอนาคตให้เป็นเสาหลักของประเทศในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบายมหภาค การเป็นคลังข้อมูลและเครื่องชี้วัดเศรษฐกิจและสังคม และการติดตามประเมินผลการพัฒนา
- (2) ปรับโครงสร้างการบริหารสายงานให้สอดคล้องกับภารกิจของ สศช. เช่น การรวมสายงานด้านภาคการผลิตที่แท้จริง (real sector) เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้การบริหารและดูแลประเด็นการพัฒนาได้เชื่อมโยงกันมากขึ้น

2) การปฏิรูปกระบวนการดำเนินงาน

- (1) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม ที่เปรียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรอบรู้ ความคิดริเริ่ม และทำงานเร็ว สามารถตอบสนองภารกิจหลักของ สศช. ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนการหมุนเวียนการทำงาน (Rotation) ระหว่างสำนัก โดยคำนึงถึงศักยภาพองค์ความรู้ที่มีต่องานหรือภารกิจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ
- (2) ปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารและตัดสินใจ และวัฒนธรรมขององค์กรให้ตอบสนองการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว
- (3) ให้มีการรับช่วงงานที่ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลจำนวนมากให้กับภาคเอกชนทั้งงานวิชาการและงานธุรการ
- (4) ผลักดันให้มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการสร้างระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม

3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการดำเนินงาน

- (1) ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและสามารถเป็นเครื่องมือของการบริหารและดำเนินงานของ สศช.
- (2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการทำงานในทุกระดับเพื่อประหยัดเวลาและทรัพยากรส่วนรวม

4) การบริหารจัดการเครือข่ายการสร้างองค์ความรู้

- (1) สร้างเครือข่ายความรู้และความร่วมมือกับหน่วยงานวางแผนและองค์กรระหว่างประเทศ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานของประเทศต่างๆ อาทิ ไต้หวัน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น อินเดีย และจีน เพื่อเป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างประเทศ

- (2) สร้างเครือข่ายความรู้กับสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และภาคเอกชนให้เกิดความร่วมมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
- (3) สร้างเวทีพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่ สศช. กับ นักวิเคราะห์และนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ
- (4) ร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศในการจัดประชุมทางวิชาการนานาชาติ

5) การถ่ายทอดองค์ความรู้

- (1) พัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ใน สศช. ให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างความรู้ใหม่ๆ
- (2) จัดทำข้อมูลองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานให้เป็นระบบเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในการวางแผน
- (3) จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลและห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บริการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ รวมทั้งสร้างความรู้เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศให้กับสาธารณะและภายในองค์กร

7.3 กลยุทธ์ที่ 3: การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา

แนวทาง

- 1) พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ และความต้องการของสำนักงานฯ โดยได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่
- 2) จัดตั้งส่วนงานการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Unit) ขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่วางแผนพัฒนาบุคลากรของ สศช. ให้เป็นระบบ และสอดคล้องกับความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (Career Path) โดยมีตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ ขององค์กรมาร่วมให้ความเห็น
- 3) พัฒนาหลักสูตรอบรมที่พัฒนาสมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ตลอดจนหลักสูตรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency Development Program)
- 4) แลกเปลี่ยนบุคลากรกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสมประสบการณ์ ทั้งกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่างประเทศ
- 5) สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน โดยมีงานมอบหมายงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร

- 6) สร้างแรงจูงใจให้ สศช. เป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถ โดยมีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน และเป็นองค์กรชั้นนำองค์กรหนึ่งที่สามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานได้
- 7) สร้างระบบผู้ฝึกสอนงาน โดยมีระบบที่ทีมงานผสมผสานรองรับเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละสาขาภายในสำนักงาน

7.4 กลยุทธ์ที่ 4: เสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี

แนวทาง

- 1) เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ที่ประชาคม สศช. ได้ยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิตในองค์กร โดยการสอดแทรกในกิจกรรมและสื่อต่างๆ ในองค์กร เช่น ในพิธีการงานต่างๆ ในหน่วยงาน การปฐมนิเทศ หรือ การฝึกอบรมต่างๆ โดยมีการสื่อสารผ่านสื่อทุกประเภทด้วยรูปแบบที่หลากหลายอย่างบูรณาการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงเชิงพฤติกรรมที่อาจมีผลกระทบทางลบต่อวิถีชีวิต ตามแนวทางวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร
- 2) เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ มีวัฒนธรรม และธรรมาภิบาลที่พร้อมรับการตรวจสอบและรับฟังความเห็นจากทุกภาคส่วน เพื่อสามารถถ่ายทอดและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับ
- 3) รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการ เพื่อสร้างผู้สุจริต มีคุณธรรม มีความกล้าหาญในทางจริยธรรม เน้นการทำงานที่ใช้ความสามารถและผลงาน ไม่เน้นชั้นยศและอาวุโส โดยสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมใหม่ให้เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์
- 4) ปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลและลงโทษ ให้ดำเนินการด้วยความรวดเร็ว และปรับปรุงกระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติเพื่อใช้เป็นกลไกในการป้องกันการคอร์รัปชันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับกลไกของภาครัฐที่มี โดยต้องมีการให้รางวัลหรือลงโทษ รวมทั้งการสร้างแบบอย่างพนักงานดีเด่น
- 5) จัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ที่ประชาชนและภาคีเครือข่ายรวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลได้โดยง่ายและเป็นธรรม
- 6) สร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการต่างๆ ของการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อจัดทำแนวทางการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบและการคอร์รัปชันในองค์กร

7.5 กลยุทธ์ที่ 5: พัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

แนวทาง

- 1) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้น่าอยู่และเอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข และมีสุขภาวะที่ดี
- 2) ปรับปรุงระบบสวัสดิการ นันทนาการและสันทนาการ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี
- 3) สนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสมานฉันท์ในทุกระดับระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการ/ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ตลอดจนระหว่างหน่วยงานและภาคีภายนอก เช่น ชุมชนโดยรอบที่สำนักงานตั้งอยู่ หรือเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆ ที่ สศช. ปฏิบัติภารกิจด้วย
- 4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากร โดยการเสริมสร้างการถ่ายโอนข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรและให้บุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ วัฒนธรรมและปลูกฝังข้าราชการและบุคลากรให้มีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจและการให้บริการที่ดี (Service mind)

8. แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

เพื่อให้แผนกลยุทธ์เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดแนวทางขับเคลื่อน โดยมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

8.1 สร้างความคิดเห็นที่ยอมรับร่วมกัน โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับองค์กร สศช.
- 2) การทำให้องค์กร สศช. น่าอยู่และก้าวหน้าไป ทำคนเดียวไม่ได้ ต้องทำร่วมกัน ทุกคนต้องเห็นความสำคัญของการอยู่ร่วมกันในองค์กร
- 3) คนในองค์กร ต้องมีคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต
- 4) ความรู้ รัก สามัคคี เป็นตัวชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กร

8.2 ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ด้วยกลยุทธ์สองส่วนควบคู่กัน คือ จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และระดับบนลงสู่ระดับล่าง มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ องค์กร สศช.

8.3 เน้นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยใช้วิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติจริงและการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

8.4 มุ่งสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ให้เป็นนโยบายขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

- 8.5** เริ่มต้นด้วยระดับผู้นำองค์กร สศช. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในทุกด้านให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความศรัทธาในการปฏิบัติตาม และผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

๘๘๘๘๘๘๘๘