



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำนโยบายความ  
มั่นคงของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

จัดทำโดย นาย ไพฑล ลีทธิสุนทร  
รหัส 94006

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2564

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



# รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำนโยบายความ  
มั่นคงของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

จัดทำโดย  
นาย ไพท ลีทธิสุนทร  
รหัส 94006

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

เชิดศักดิ์ สันติวรฤทธิ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ประสงค์ พูนธเนศ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นกลไกกลางทำหน้าที่เสนอแนะนโยบายความมั่นคงให้กับสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและคณะรัฐมนตรี ในเรื่องนโยบายภายใน นโยบายต่างประเทศ และนโยบายการทหาร การเศรษฐกิจ และอื่นๆ อันเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติให้สอดคล้องต้องกัน เพื่อให้กิจการกระทรวง ทบวง กรม และองค์การอื่นๆ ของรัฐ สามารถประสานกันได้อย่างใกล้ชิดเป็นผลดีต่อความมั่นคงแห่งชาติ หรือสามารถกล่าวได้ว่า หน้าที่อำนาจสำคัญของ สศช. คือ การสร้างเอกภาพในการมองความเสี่ยงทางความมั่นคงร่วมกันระหว่างส่วนราชการและภาคส่วนต่างๆ และวางนโยบายที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือผลักดันผลประโยชน์ด้านความมั่นคงได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม เอกสารนโยบายระยะยาวของชาติในปัจจุบัน ซึ่งรวมถึง ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ตลอดจนแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในประชาคมความมั่นคง ต่างก็ได้แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Mega trends) มีแนวโน้มจะทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยเฉพาะความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การตลาด เทคโนโลยี สังคมผู้สูงวัย สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมทางภูมิรัฐศาสตร์ โดยมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงต่างๆ ที่ประเทศไทยต้องเผชิญ หากไม่มีการบริหารจัดการอย่างทันทั่วถึง อาจกลายเป็นปัญหาความมั่นคงที่จะส่งผลกระทบทั้งในมิติความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมเชิงลึก และเชิงกว้าง

จากการศึกษา พบว่าปัจจุบัน สศช. มีข้อจำกัดในการจัดทำนโยบายที่สามารถรองรับความเสี่ยงทางความมั่นคง ที่มาพร้อมกับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ในอนาคตประเทศไทยอาจต้องเผชิญกับปัญหาความมั่นคงหลายด้านรุนแรง จึงมีความจำเป็นที่ สศช. ต้องปรับกระบวนการทำงาน โดยมีความยืดหยุ่น และดำเนินการให้ส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำนโยบายความมั่นคง โดยเน้นการร่วมกันมองภาพความเสี่ยงทางความมั่นคง ที่เป็นผลมาจากความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงในระดับโลก

ผู้ศึกษาเชื่อมั่นว่า การดำเนินการปรับกระบวนการงานของ สมช. ไปในทิศทางดังกล่าว จะทำให้นโยบายความมั่นคงสามารถเป็นแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงทางความมั่นคงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะมีส่วนช่วยทำให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การกินดีอยู่ดีของประชาชน และมีขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกอย่างยั่งยืนตลอดไป

## กิตติกรรมประกาศ

ความมั่นคงของประเทศชาติ เป็นสิ่งสำคัญที่คนไทยจะต้องช่วยกันทำให้เกิดขึ้น เพราะเป็นปัจจัยหลักในการดำรงอยู่ของชาติไทยและความเป็นไทย การได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในส่วนราชการที่มีหน้าที่รักษาความมั่นคงของชาติ นับเป็นความภาคภูมิใจ โดยเฉพาะหากสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานและประเทศชาติ อย่างเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การได้รับโอกาสที่ดีจากผู้บริหารของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ทั้งในอดีตและในปัจจุบัน ทำให้ผู้ศึกษาสามารถใช้ความรู้ความสามารถทำประโยชน์ให้กับประเทศชาติ ตามเจตนาและความปรารถนาที่ได้ตั้งไว้

ในการศึกษารายงานส่วนบุคคลนี้ ผู้ศึกษาได้รับการอนุเคราะห์จากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ ที่ได้ให้การชี้แนะที่มีคุณค่ายิ่ง ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ระรินทิพย์ ศิริรัตน์ และอาจารย์ประสงค์ พูนธเนศ ที่กรุณาให้ข้อแนะนำที่ดียิ่ง และคณาจารย์ของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) และผู้บริหาร เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวของผู้ศึกษา ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ศึกษามาโดยตลอด

ไพฑูริ ลิขิตสุนทร

3 กันยายน 2564

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	2
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	7
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	9
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	10
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	13
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	31
3. แผนพัฒนาตนเอง	33
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	34
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	36
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	39
บรรณานุกรม	41
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	42

# 1

.....

## วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

.....

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1 บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ

หน้าที่ อำนาจของสำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ สมช. เป็นส่วนราชการซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากรม มีเลขาธิการสภาพความมั่นคงแห่งชาติเป็นหัวหน้าส่วนราชการในฐานะนักบริหารระดับสูง เทียบเท่า ปลัดกระทรวง (ระดับ11) พระราชบัญญัติสภาพความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2559 กำหนดให้ สมช. มีหน้าที่ อำนาจหลักที่สำคัญ อาทิ อาทิ รับผิดชอบในงานธุรการของสภาพความมั่นคงแห่งชาติ จัดทำร่างนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ เสนอแนะและให้ความเห็นต่อสภาฯ หรือคณะรัฐมนตรีเพื่อประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และการอื่นที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งชาติ และติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และแจ้งเตือนสถานการณ์ด้านความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ สถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงในเชิงยุทธศาสตร์ พิสูจน์ทราบและคาดการณ์ภัยคุกคาม และการประเมิน กำลังอำนาจของชาติ

สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ หรือ สมช. รับผิดชอบในงานธุรการของสภาพความมั่นคงแห่งชาติ โดยสภาฯ ประกอบด้วยสมาชิกดังต่อไปนี้

- 1) นายกรัฐมนตรีเป็นประธานสภาฯ
- 2) รองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นรองประธานสภาฯ
- 3) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคมนาคม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม และผู้บัญชาการทหารสูงสุด







ทั้งนี้ โดยมีเลขาธิการสภาพความมั่นคงแห่งชาติเป็นสมาชิกและเลขานุการของสภาพความมั่นคงแห่งชาติ โดยสภาพความมั่นคงแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่หลักที่สำคัญ อาทิ จัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา เสนอแนะและให้ความเห็นในการกำหนด ยุทธศาสตร์ชาติในมิติด้านความมั่นคง พิจารณากำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนด้านความมั่นคงเฉพาะเรื่อง

แผนเตรียมพร้อมแห่งชาติ และแผนบริหารวิกฤตการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งชาติ และกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อเสนอนายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีพิจารณา

**ความเชื่อมโยงหน้าที่ อำนาจ ของสำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติกับทิศทางยุทธศาสตร์ของประเทศ**

**ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)** ประเทศไทยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ กล่าวคือ การสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการของประเทศได้รับการพัฒนายกระดับไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนากลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่จะสร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนระดับชาติที่เกี่ยวกับมิติความมั่นคง		
แผน ระดับที่ 1		ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ประกาศใช้เมื่อวันที่ 8 ต.ค. 2561 แผนระยะยาวของประเทศฉบับแรก ทั่วเวลา 20 ปี บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65
แผน ระดับที่ 2	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ</li> <li>แผนการปฏิรูปประเทศ (ถึงปี 65)</li> <li>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</li> <li>แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. 2561 - 2580)</li> </ul>
แผน ระดับที่ 3	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รองรับนโยบายการบริหารและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้</li> <li>แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง</li> <li>แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง</li> <li>แผนปฏิบัติการด้านการเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</li> </ul>

### ผังแสดงแผนระดับชาติในมิติความมั่นคง

### ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น ความมั่นคง

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รับผิดชอบเป็นกลไกกลางร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น ความมั่นคง ตลอดจนบูรณาการขับเคลื่อน การติดตามประเมินผล และการทบทวนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนแม่บทประเด็นความมั่นคง โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

สำหรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น ความมั่นคง ถือเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลักที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางในภาพรวมที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในระยะ 20 ปี ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งก็คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยมีเป้าหมายสำคัญประกอบด้วย (1) ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข (2) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ (3) กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมใน



สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ รับผิดชอบเป็นกลไกกลางร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ โดยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 – 2565) จัดเป็นแผนระดับ 2 ทั้งนี้ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ เป็นแผนหลักของชาติที่เป็นกรอบทิศทางการดำเนินการป้องกัน แจ่มแจ้ง เตือน แก่ใจ หรือระงับยับยั้งภัยคุกคาม เพื่อธำรงไว้ซึ่งความมั่นคงแห่งชาติ มีวิสัยทัศน์ คือให้ประเทศไทย “มีเสถียรภาพภายในประเทศ มีศักยภาพในการลดภัยข้ามพรมแดน มีบทบาทสร้างสรรค์ในภูมิภาคและประชาคมโลก” มีทิศทางนโยบายและแผนในการป้องกันประเด็นภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึง การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก การสร้างความสามัคคีในชาติ การแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามข้ามชาติ การพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศ และการสร้างคลยภาพในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ



ผังแสดงประเด็นนโยบายของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 – 2565)

ทั้งนี้ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะกำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนด้านความมั่นคงเฉพาะเรื่อง หรือกำหนดแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ หรือกำหนดแผนงานหรือโครงการเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ โดยมีสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานการบูรณาการการดำเนินงานให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม

**1.2 ตำแหน่งเป้าหมาย : ผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ** มีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ทั้งด้านแผนงาน อาทิ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทาง แผนนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ **ด้านบริหารงาน** มีลักษณะงานที่สำคัญ คือ ช่วยสั่งราชการ มอบหมาย อำนาจการ ควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ตัดสินใจ แก้ปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงการช่วยปรับปรุงแนวทาง มาตรฐาน ระบบงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ เพื่อการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน

**ในด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ** มีลักษณะงานที่สำคัญ คือการช่วยวางแผน ติดตาม ควบคุม และตรวจสอบการใช้งบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนการจัดทำแผนและงบประมาณ บริหาร โครงการ การจัดหาปัจจัยที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ ควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ (KSAOs) ดังนี้

- (1) มีความรู้เฉพาะในงานความมั่นคงและความรู้อื่นในบริบทงานความมั่นคงเป็นอย่างดี
- (2) มีความหนักแน่นในหลักเหตุผล มีความซื่อสัตย์ และเสียสละเพื่อส่วนรวม
- (3) แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา ยึดหลักอิทธิบาท 4 ในการทำงาน
- (4) มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ทุกระดับ

### 1.3 วิสัยทัศน์ของตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ

ผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติต้องใช้ประโยชน์จากหน้าที่ อำนาจและภารกิจในการให้คำปรึกษา และดำเนินการใดๆ เพื่อเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการงานด้านความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดเอกภาพในการมองสภาพปัญหา การวางทิศทางการป้องกัน แก้ไข และส่งเสริมความมั่นคงแห่งชาติในทุกมิติ

นอกจากนี้ ผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติควรใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในงานด้านความมั่นคงในระดับยุทธศาสตร์ ทั้งมิติความมั่นคงภายใน ความมั่นคงภายนอก และความมั่นคงรูปแบบใหม่ให้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทางการสร้างเอกภาพทางความคิด การทำงาน และการประสานงานเพื่อส่งผลให้เกิดการบูรณาการการทำงานในประชาคมความมั่นคงแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการมองเห็นภาพความเสี่ยงทางความมั่นคงล่วงหน้า และการดำเนินการเชิงรุกในการแก้ไขปัญหา

ทั้งนี้ ในทัศนะของผู้ดำเนินการศึกษา ในบริบทความมั่นคงในปัจจุบันผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ ควรมีวิสัยทัศน์ **“เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของส่วนราชการ และทุกภาคส่วน ในกระบวนการจัดทำนโยบายความมั่นคง ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำนโยบายความมั่นคงให้ตอบโจทย์ความเสี่ยงทางความมั่นคงในบริบทโลก ภูมิภาค และประเทศไทยในอนาคต”**

# 2

.....

ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย

สู่การปฏิบัติ

.....

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา : การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำนโยบายความมั่นคงของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

#### 2.1.1 ประเด็นปัญหา ความท้าทาย

จากการตรวจสอบเนื้อหาของนโยบายด้านความมั่นคงของประเทศไทยระดับต่างๆ ซึ่งรวมถึง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด – 19 พ.ศ. 2564 – 2565 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ตลอดจนแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานในประชาคมความมั่นคง ต่างก็ได้สะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่เกิดขึ้นในมิติต่างๆ อย่างรวดเร็ว (Mega trends) ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงต่างๆ ที่ประเทศไทยต้องเผชิญ หากไม่มีการบริหารจัดการอย่างทันทั่วถึง อาจกลายเป็นปัญหาความมั่นคงที่จะส่งผลกระทบทั้งในมิติความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมเชิงลึก และเชิงกว้าง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ได้ให้ความสำคัญต่อการใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชนและประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ สำหรับ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ให้ความสำคัญของการบูรณาการการดำเนินงานให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในอันที่จะตอบสนองต่อความมั่นคงแห่งชาติ

สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ หรือ สมช. เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานกลาง ดำเนินการร่วมกับส่วนราชการและภาคส่วนต่างๆ เพื่อกำหนดทิศทางด้านความมั่นคง และประสานการบูรณาการการดำเนินงานให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม จึงมีความจำเป็นที่ สมช. จะต้องสามารถสร้างเอกภาพในการมองความเสี่ยงทางความมั่นคง เพื่อกำหนดทิศทางงานความมั่นคงที่ชัดเจน สามารถรับมือกับความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคต โดยหาก สมช. ไม่สามารถดำเนินการดังกล่าว

ได้อย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้ปัญหาความมั่นคงกลายเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวของชาติ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ทำให้ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข และประเทศไทยมีขีดความสามารถ ในการแข่งขันในเวทีโลก

### 2.1.2 สภาพปัญหา แนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

1) **ปัจจัยภายนอก** ปัจจุบันและในระยะต่อไป ภัยคุกคามความมั่นคงจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง มีความเชื่อมโยงมากขึ้น ขณะที่ภัยคุกคามความมั่นคงลักษณะดั้งเดิมยังดำรงอยู่ อันได้แก่ ความขัดแย้งทาง ดินแดนและการใช้กำลังทหาร ความผันผวนทางการเมืองระหว่างประเทศ อาชญากรรม และความแตกแยก ของคนในชาติ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ได้ปรากฏขึ้น และทับซ้อนลงบนภัยคุกคามความมั่นคงรูปแบบดั้งเดิม ประกอบด้วยภัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงกับบริบทโลกในมิติใหม่ๆ ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมถึงการพัฒนาด้านเทคโนโลยี

ภายใต้สภาวะแวดล้อมดังกล่าว ส่งผลให้ประเด็นความมั่นคงได้ไปเกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ใน อดีตส่วนราชการด้านความมั่นคงไม่ได้ให้ความสำคัญ แต่ปัจจุบันได้กลายเป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ ความมั่นคงหลักของชาติ ซึ่งรวมถึงประเด็นการต่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม และเนื่องจากการที่สาเหตุของปัญหาความมั่นคงมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่บริบทด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม มากขึ้น นำไปสู่ความจำเป็นที่จะต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่าง งานด้านความมั่นคง หน่วยงานด้านการข่าว หน่วยงานด้านการต่างประเทศ หน่วยงานด้านเศรษฐกิจ หน่วยงานด้านสังคม และหน่วยงานด้านเทคโนโลยี

2) **ปัจจัยภายใน** สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) เป็นกลไกทำหน้าที่เป็นฝ่าย เลขานุการของสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สภา มช.) ซึ่งสภา มช. มีหน้าที่เสนอแนะคณะรัฐมนตรี ในเรื่อง นโยบายภายใน นโยบายต่างประเทศ และนโยบายการทหาร การเศรษฐกิจ และอื่นๆ อันเกี่ยวกับความมั่นคง แห่งชาติให้สอดคล้องกัน เพื่อให้กิจการกระทรวง ทบวง กรม และองค์การอื่นๆ ของรัฐ สามารถประสานกัน ได้อย่างใกล้ชิดเป็นผลดีต่อความมั่นคงแห่งชาติ หรืออีกนัยหนึ่ง หน้าที่อำนาจสำคัญของ สมช. คือการสร้าง เอกภาพในการมองความเสี่ยงทางความมั่นคงร่วมกันระหว่างส่วนราชการ และวางนโยบายด้านความมั่นคง ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือผลักดันผลประโยชน์ด้านความมั่นคงได้อย่าง แท้จริง ทั้งนี้ ในการจัดทำนโยบายด้านความมั่นคงที่มีประสิทธิภาพ จนสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา ได้จริง จำเป็นต้องมีการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการมองปัญหาอย่างตลกลึกร่วมกัน และกำหนดแนวทาง ป้องกันประเด็นปัญหาต่างๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาถึงหน้าที่อำนาจดังกล่าว ผู้ดำเนินการศึกษาเห็นว่า ในทางปฏิบัติในปัจจุบัน สมช. มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานอย่างประสานสอดคล้องกับส่วนราชการ องค์กร และภาคส่วนต่างๆ ผ่านกลไกและกิจกรรมต่างๆ ได้แก่การประชุมส่วนราชการ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ว่ากระบวนการทำงานผ่านกลไก และกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น ไม่เพียงพอจะทำให้ สมช. สามารถบรรลุภารกิจหน้าที่ในการทำให้ส่วนราชการ และองค์กรอื่นๆ ของรัฐ สามารถมีเอกภาพในการมองความเสี่ยงทางความมั่นคง การวางแผนทางป้องกัน แก้ไข และการผลักดันผลประโยชน์ด้านความมั่นคงแห่งชาติร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ ในสถานการณ์ในอดีตซึ่งบริบทความมั่นคงไม่ได้มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความเชื่อมโยง ซับซ้อน ดังเช่นที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กระบวนการทำงานรูปแบบเดิมของ สมช. อาจจะเพียงพอต่อบรรลุภารกิจหน้าที่ในการได้มาซึ่งนโยบายความมั่นคงที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในบริบทความมั่นคงที่มีความผันผวนไม่แน่นอนในปัจจุบัน **ผู้ดำเนินการศึกษาดังสมมุติฐานว่า สมช. จำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงาน โดยมีความยืดหยุ่น และดำเนินการให้ส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำนโยบายความมั่นคง อย่างใกล้ชิดมากขึ้น โดยเน้นการร่วมกันมองภาพความเสี่ยงทางความมั่นคง ที่เป็นผลมาจากความเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกในด้านต่างๆ อาทิ ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม**

**2.1.3 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น** หาก สมช. ไม่สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำนโยบายด้านความมั่นคง เพื่อให้นโยบายความมั่นคงของ สมช. สามารถเป็นแนวทางรับมือความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต อาจส่งผลกระทบในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้

**1) ผลกระทบในระยะเฉพาะหน้า** หากนโยบายไม่สามารถเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกอย่างชัดเจนเพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถใช้นโยบายเป็นแนวทางในการป้องกัน แก้ไข หรือบรรเทาความเสี่ยงทางความมั่นคงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ นโยบายความมั่นคงต่างๆ ยังขาดการลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยงที่ชัดเจน อาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้หน่วยปฏิบัติขาดทิศทางในการดำเนินงานด้านความมั่นคงร่วมกัน

**2) ผลกระทบในระยะกลาง** ความเสี่ยงทางความมั่นคง คือความเป็นไปได้ที่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่ปัญหาความมั่นคง ดังนั้น หากไม่สามารถระบุความเสี่ยง และไม่ได้เข้าไปจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที (Unidentified, Unmanaged risks) ส่งผลให้เกิดเป็นปัญหาความมั่นคงที่ประเทศจะต้องเผชิญ ดังนั้น เมื่อกระบวนการด้านความมั่นคง โดยเฉพาะกระบวนการในการระบุความเสี่ยงด้าน

ความมั่นคงไม่ได้เป็นไปอย่างที่ควรจะเป็น ในระยะกลางจะทำให้ประเทศต้องประสบกับปัญหาความมั่นคงหลากหลายด้านที่ปรากฏตัวขึ้นมาพร้อมๆ กัน

3) ผลกระทบในระยะยาว หากถูกรุมเร้าด้วยปัญหาความมั่นคงรอบด้านทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ ย่อมส่งผลให้ประเทศเกิดความอ่อนแอ และผลกระทบจากปัญหาความมั่นคงต่างๆ จะขยายตัวก่อให้เกิดอุปสรรคต่อเป้าหมายระยะยาวของประเทศ ทั้งด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และขีดความสามารถในการแข่งขัน

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย : การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำนโยบายความมั่นคงของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.)

### 2.2.1 หลักการและแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

1) สภาวะแวดล้อมระดับโลก แนวโน้มบริบทโลกสร้างการเปลี่ยนแปลงกว้างขวางในระบบตลาด ภูมิรัฐศาสตร์ และวัฒนธรรม วิถีชีวิต บริบทโลกดังกล่าวนำมาซึ่งรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละพื้นที่ในแบบของตนเอง ลักษณะของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้สามารถอธิบายด้วยกลุ่มอักษรย่อ “VUCA” ได้แก่ Volatile, Uncertain, Complex และ Ambiguous

**Volatile** – ความรวดเร็วและขอบเขตที่เพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลง (Increased speed and range of changes)

**Uncertain** – ความยากต่อการคาดการณ์และการเกิดขึ้นขององค์ประกอบใหม่ๆ ที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบด้านลบ (Difficulty in prediction and emergence of disruptive new elements)

**Complex** – ความเชื่อมโยงของตัวแปรต่างๆ ในระดับสูง ส่งผลเป็นความท้าทายต่อความสามารถในการระบุความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ (High level of interconnectivity resulting in challenges in identifying cause – and – effect chains)

**Ambiguity** – สภาพที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุมุมมองเดียวกันในการระบุปัญหา และความไม่ชัดเจนว่าสิ่งใดคือข้อเท็จจริง (Disagreements in problem identification and lack of clear, objective ‘truth’)

การอธิบายรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกดังกล่าวพัฒนาขึ้นในสหรัฐฯ และในสถานการณ์ปัจจุบันมีนักวิชาการบางส่วนเห็นว่าควรเพิ่มตัวอักษร “M” สำหรับ “Multipolarity” คือ การเพิ่มอิทธิพลของ

ประเทศมหาอำนาจใหม่ (และการตกต่ำของสหรัฐฯ) โดย Multipolarity มีส่วนในการเพิ่มระดับความเข้มข้นของแนวโน้ม 4 ประการข้างต้น และเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อสิ่งปรากฏการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในภูมิภาคเอเชียในปัจจุบันและอนาคต

2) การตีความเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง สมช. ว่า สมช. เป็นเวทีให้ส่วนราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาร่วมกันมองภาพความเสี่ยงทางความมั่นคง และนำไปสู่การเสนอแนะนโยบายความมั่นคง โดย สมช. ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก และฝ่ายเลขานุการ ให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น โดย สมช. มิได้เป็นหน่วยงานกำหนดนโยบายโดยตัวของตัวเองอย่างเป็นเอกเทศ

3) สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติสหรัฐฯ ซึ่งเป็นต้นแบบในการจัดตั้ง สมช. ของไทย เป็นหน่วยงานให้คำแนะนำแก่ประธานาธิบดีสหรัฐฯ ในเรื่องความมั่นคงของชาติ โดย สมช. สหรัฐฯ บูรณาการงานความมั่นคงแห่งชาติผ่านกลไกการประชุมส่วนราชการในระดับต่างๆ ดังนี้

- คณะกรรมการหลัก (The Principals Committee - PC) เป็นคณะกรรมการภายใต้สภาพความมั่นคงแห่งชาติ โดยมีที่ปรึกษาด้านความมั่นคงแห่งชาติ เป็นประธาน

- คณะกรรมการผู้แทน (The Deputies Committee - DC) มีรองที่ปรึกษาด้านความมั่นคงแห่งชาติ เป็นประธาน

- คณะกรรมการประสานนโยบาย (Interagency Policy Committees - IPCs) จัดตั้งและกำกับโดย คณะกรรมการผู้แทน มีหน้าที่รับผิดชอบและติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ตลอดจนเป็นเวทีในการพัฒนานโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านต่างๆ **ทั้งนี้ คณะกรรมการประสานนโยบาย เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องเพื่อพิจารณา มาเป็นประธานฯ (มักเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ)**

## 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

1) สถานะแวดล้อมทางความมั่นคงระหว่างประเทศในปัจจุบัน และในอนาคต ปัจจุบันบริบทระดับโลก ภูมิภาค และประเทศไทย มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้ความเสี่ยงทางความมั่นคงที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญจะมีมากขึ้นและซับซ้อนขึ้น ทั้งนี้ จากการประมวลข้อมูลของผู้ดำเนินการศึกษา สามารถระบุกลุ่มความเสี่ยงทางความมั่นคง อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ตลอดจนประเด็นความเสี่ยงด้านความมั่นคงใหม่เฉพาะหน้า ที่มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประเทศไทยในระยะต่อไป ดังนี้

## กลุ่มความเสี่ยงที่ 1 : เศรษฐกิจและการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Fourth Industrial Revolution – 4IR)

พัฒนาการทางเศรษฐกิจของไทยใน 10 ปีข้างหน้า จะมีความเสี่ยงอันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงความเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของภาคธุรกิจและการตลาด คำว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือ 4IR เป็นการกล่าวอย่างกว้างที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลถึงกันระหว่างเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการพยายามอธิบายถึงขอบเขตหรือพรมแดนที่เริ่มพร่าเลือนระหว่างโลกกายภาพ โลกดิจิทัล และโลกทางชีววิทยา เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง มีอาทิ AI, Robotics, Internet of Things, 3D printing, Genetic engineering และ Quantum computing

ไทยแลนด์ 4.0 สะท้อนความพยายามของรัฐบาลในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดังกล่าว หัวใจหลักของไทยแลนด์ 4.0 ได้แก่การขับเคลื่อนประเทศไปสู่เศรษฐกิจมูลค่า (Value – based Economy) โดยการสนับสนุนเสริมสร้างเรื่องการวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ๆ มีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มผลผลิต การหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง การลดความไม่เท่าเทียม และการให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในภาพรวม เป้าหมายเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น แต่ก็มีความเสี่ยงที่จะเกิดอุปสรรค โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากสภาพความเป็นจริง หรือธรรมชาติความเป็นไปของเศรษฐกิจไทย

ความเสี่ยงที่มากับ 4IR เกิดขึ้นกับทุกประเทศในโลก แต่จะมีผลกระทบค่อนข้างมากกับเศรษฐกิจไทยจากช่วยปัจจุบันจนถึงอนาคต 10 ปี และแน่นอนว่าในความท้าทายย่อมมีโอกาสด้านบวก แต่หากมองจากการคาดการณ์ในปัจจุบัน ประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายมากกว่าโอกาส ในขณะที่โลกกำลังเข้าสู่ 4IR แต่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับประเทศทั่วโลก ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 61 ด้านความพร้อมทางเทคโนโลยี ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐานของ World economic forum (WEF) competitiveness ranking โดยค่ามาตรฐานของ WEF อยู่ที่ตัวเลข 32

หากประเทศไทยไม่สามารถปรับระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงจาก 4IR แล้ว 4IR จะกลายเป็นตัวกระตุ้น (Trigger) อันนำไปสู่ความเสี่ยง 4 ประการ ได้แก่

**1) ความท้าทายด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)** ความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานเป็นความเสี่ยงอันดับต้นที่มากับ 4IR ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อแรงงานไทย รวมถึงการเพิ่มสำคัญของภาคบริการที่ต้องการทักษะใหม่ๆ และการที่จะมีการนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคนอย่างกว้างขวาง ในอีก 10 ปีต่อไป การปรับเปลี่ยนจากแรงงานคนไปสู่เครื่องจักร (Automation) จะเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดที่นำไปสู่การว่างงานในประเทศ ในยุคก่อนความเปลี่ยนแปลงสำคัญทางเทคโนโลยี ได้สร้างโอกาสของงานรูปแบบใหม่ๆ แต่ขณะเดียวกันก็ได้ทำลายอาชีพเก่าๆ ด้วยเช่นกัน ในยุค 4IR นี้ ยังไม่มีความชัดเจนว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะสร้างงานหรือสร้างอาชีพใหม่เพียงพอที่จะทดแทนอาชีพที่จะสูญหายไปหรือไม่ แนวโน้มของผลกระทบดังกล่าว หากเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง เป็นประเด็นที่จะกลายเป็นปัญหาความมั่นคงของไทย เนื่องจากผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจ สังคม และรายได้จากเงินภาษีของรัฐบาล

จากการที่เทคโนโลยี Automation พัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization – ILO) ได้ประเมินว่า ในห้วง 10 - 20 ปี แรงงานจำนวน 137 ล้านคน ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีความเสี่ยงที่จะตกงานเพราะเทคโนโลยี Automation และประมาณร้อยละ 56 ของการจ้างงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีความเสี่ยงสูงที่จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุดคือกลุ่มแรงงานหญิง และแรงงานรายได้ต่ำ สำหรับประเทศไทย ILO ระบุว่า ร้อยละ 44 ของแรงงานมีความเสี่ยงสูงที่จะถูกแทนที่ด้วย Automation

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานและทักษะจำเป็นใหม่ๆ ที่ต้องใช้ในยุค 4IR ทำให้แรงงานจะต้องสามารถปรับตัวได้เร็ว และเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ตลอดเวลา สิ่งนี้ ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องปรับนโยบายการศึกษา ปัจจุบัน ชีตความสามารถทางการศึกษาของไทย ในระดับการศึกษาภาคบังคับ ในการจัดอันดับโลก อยู่ในระดับครึ่งท้ายของตาราง และประเทศไทยอยู่ครึ่งท้ายของตารางในหมวดหมู่วิชา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และในแขนงวิชาความเชี่ยวชาญพิเศษ (Specialized training)

**2) การชะงักงันของห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain disruption)** เศรษฐกิจไทยพึ่งพาการส่งออกในอัตราสูง การส่งออกต่อ GDP ของไทยอยู่ที่ร้อยละ 67 รูปแบบการแบ่งแยกแรงงานในการผลิต (Division of labour) (ช่วง ค.ศ. 1970 – 2015) ในการดำเนินการของภาคอุตสาหกรรมการผลิตของไทย กำลังจะหมดความสำคัญลง ในยุค 4IR การลดความสำคัญของรูปแบบการแบ่งแยกแรงงานในการผลิตในระดับโลกนี้ จะส่งผลกระทบต่อความกินดีอยู่ดีของคนทั่วไป และกระทบต่อการบริหารจัดการของทั้งภาครัฐ และเอกชน มีเหตุผลสำคัญ 5 ประการต่อความสูญเสียของรูปแบบฯ ดังกล่าว

(1) 4IR ทำให้ห่วงโซ่อุปทานหดตัวสั้นลง นอกเหนือไปจากภาคการเกษตรแล้ว ตำแหน่งแห่งที่ของไทยในห่วงโซ่อุปทานคือการเป็นตัวกลาง หรือจุดกลางในการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานโลก

(2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ห่วงโซ่อุปทาน ที่วางอยู่บนรูปแบบองค์กรหรือการบริหารจัดการรูปแบบเก่าลดความสำคัญลง โดยรูปแบบองค์กรหรือการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นแกนสำคัญของโมเดลการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของไทย สัดส่วนของการค้าโลกในรูปแบบนี้จะลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อาจยกตัวอย่างให้เห็นภาพชัดเจน อาทิ บริษัทในกีของสหรัฐฯ มีโรงงานผลิตในประเทศไทยเพื่อการส่งออก ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของประเทศไทย คือ การที่ประเทศไทยมีแรงงานที่ราคาถูกกว่าสหรัฐฯ หรือประเทศอื่น และแรงงานของไทยเป็นแรงงานที่มีฝีมือ โครงสร้างพื้นฐานของไทยดีกว่าประเทศในอาเซียนภาคพื้นทวีปอื่น อย่างไรก็ตาม ในระยะต่อไป เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี Automation ทำให้ความต้องการแรงงานราคาถูกหายไป (เนื่องจากการใช้เครื่องจักรทำงานแทนคน) และห่วงโซ่มูลค่าของประเทศไทยจึงลดทอนมูลค่าลงไปด้วย

(3) องค์ประกอบของ 4IR อาทิเทคโนโลยีหุ่นยนต์ หรือเทคโนโลยีทางการผลิตแบบใหม่อื่นๆ จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการย้ายฐานการผลิตกลับไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว (Reshoring)

(4)ในยุค 4IR จะให้ความสำคัญกับห่วงโซ่คุณค่าที่อยู่บนพื้นฐานของนวัตกรรม (Innovation driven value chain) มากกว่าห่วงโซ่อุปทานราคาต่ำ (Low cost supply chains) ซึ่งทำให้เกิดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะรูปแบบใหม่

(5) การเกิดขึ้นของบริษัทข้ามชาติรูปแบบใหม่ ซึ่งบริษัทข้ามชาติเหล่านี้เกิดขึ้นมาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งอาจเรียกบริษัทข้ามชาติรูปแบบใหม่นี้ว่า บริษัทข้ามชาติที่ดำเนินการบนแพลตฟอร์ม

### 3) การครอบงำของธุรกิจที่ดำเนินการบนแพลตฟอร์ม (Platform Domination)

บริษัทที่ดำเนินการบนแพลตฟอร์มมีความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะความสามารถในการเชื่อมโยงผู้ซื้อและผู้ขายเข้าด้วยกันโดยตรง รายงานของ WEF ระบุว่ารูปแบบของโมเดลธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในปัจจุบัน คือธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ภายใต้ โมเดลดิจิทัลแพลตฟอร์ม

มีรายงานวิจัยระบุว่า 7 ใน 10 ของบริษัทที่มีมูลค่าสูงสุดของโลกเป็นบริษัทที่ดำเนินการบนแพลตฟอร์มดิจิทัล อาทิ Amazon, Google, Alibaba และ Microsoft นอกจากนี้ ร้อยละ 70 ของธุรกิจที่มีมูลค่ามากกว่า 1 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ (Unicorn startups) อาทิ Didi และ Air bnb เป็นธุรกิจที่ดำเนินการในรูปแบบนี้เช่นเดียวกัน

ธรรมชาติและขอบเขตของธุรกิจดิจิทัลแพลตฟอร์มนี้ เป็นความเสี่ยงต่อประเทศไทย เนื่องจากตลาดภายในประเทศของไทยมีขนาดเล็กเกินไปที่จะสนับสนุนการเกิดขึ้นและการเติบโตของธุรกิจแพลตฟอร์มภายในประเทศ ส่งผลให้ประเทศไทยจะต้องพึ่งพาบริษัทตัวแทนภายนอก (External based broker) มากขึ้น การพึ่งพาบริษัทฯ เหล่านี้ โดยตัวเองไม่ได้เป็นความเสียหาย เนื่องจากอาจเป็นการเปิดโอกาสให้มีตลาดใหม่ๆ เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในการจัดหาและจัดส่งสินค้าผ่านแพลตฟอร์มเหล่านี้จะมีมากขึ้นในอนาคต และเนื่องจากบริษัทรูปแบบนี้ควบคุมการไหลเวียนของสินค้า แต่ไม่ได้เป็นเจ้าของสินค้าด้วยตนเอง บริษัทจึงสามารถที่จะเปลี่ยนเส้นทางหรือรูปแบบการไหลเวียนของสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่ากำไรให้กับบริษัท ประเทศไทยจึงตกอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ล่อแหลมเมื่อพิจารณาถึงสิ่งที่เคยเป็นจุดแข็งของไทยในภาพรวมของห่วงโซ่คุณค่าระดับโลก

### กลุ่มความเสี่ยงที่ 2 : สังคมผู้สูงอายุ

สังคมผู้สูงอายุเป็นแนวโน้มสำคัญทั่วโลก โดยเฉพาะจะส่งผลกระทบต่อระดับสูงในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและประเทศไทยด้วย ภายใน 10 ปี ประเทศไทยจะขยับจากสังคมผู้สูงอายุไปสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มตัว และภายในปี พ.ศ. 2572 1 ใน 4 ของประชากรไทยจะมีอายุมากกว่า 60 ปี สิ่งนี้จะส่งผลให้เกิดความเสี่ยง 4 ประการ ได้แก่

1) ความไม่สอดคล้องในทักษะจำเป็นของทุนมนุษย์ (Human capital mismatches) ภายในปี พ.ศ. 2572 กว่าร้อยละ 30 ของประชากรวัยทำงานของไทยจะมีอายุระหว่าง 50 – 64 ปี โดยเมื่อประชากรสูง

วัยเกิดขึ้นพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วยแล้ว จะยิ่งทำให้ปัญหาทับซ้อนและแก้ไขยากขึ้น แรงงานที่มีอายุน้อยกว่ามีความเปราะบาง หรือปรับตัวได้ยากกว่าแรงงานวัยหนุ่มสาว โดยเฉพาะการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ

**2) ความท้าทายทางการคลัง (Fiscal challenges)** ประเทศไทยอยู่ในระดับ 2 (Tier 2) ของประเทศในภูมิภาคเอเชียในแง่ของสังคมผู้สูงอายุ แต่ว่าในกลุ่ม 2 ซึ่งประกอบด้วยเกาหลีใต้ ไต้หวัน จีน และไทย นั้น ประเทศไทยมีระดับ GDP ต่อหัวประชากรต่ำที่สุด ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงในปัจจุบัน และจากการคาดการณ์ จะเป็นเช่นนี้ไปอีก 10 ปีด้วย ปัจจัยนี้จะทำให้เกิดความท้าทายทางการเงินแก่รัฐบาล โดยเฉพาะความเสี่ยง 2 ประการสำคัญ ได้แก่ การขาดแคลนเงินจ่ายบำนาญ และค่าใช้จ่ายทางสาธารณสุขที่เพิ่มขึ้นมหาศาล

ประเด็นเกี่ยวกับเงินสวัสดิการผู้สูงอายุ จะเป็นความท้าทายยิ่งใหญ่ของรัฐบาลและประชาชนทั่วไป จากการสำรวจ พบว่าคนไทยไม่ถึงกึ่งหนึ่งที่ทำการสำรวจมีความมั่นใจว่าจะเกษียณอายุโดยไม่มีปัญหา ค่าใช้จ่ายหลังเกษียณ ในกลุ่มคนไทยที่ไม่มีการเตรียมการหลังเกษียณ หรือไม่มีเงินบำนาญ ร้อยละ 35 มีเงินเก็บเพียง 1 พันบาท หรือน้อยกว่านั้น ประเด็นความเสี่ยงจากสภาพสังคมสูงวัยนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศสมาชิกอาเซียน สถานการณ์ของประเทศไทยจะอยู่ในระดับท้ายๆ ตาราง

**3) โรคเรื้อรังและความท้าทายต่อระบบสาธารณสุข (New disease typologies and health care challenges)** ความเสี่ยงจากสังคมผู้สูงอายุ มีความเกี่ยวเนื่องกับความต้องการด้านการบริการสาธารณสุข และรายจ่ายที่จะเพิ่มขึ้นตามมา ผู้สูงอายุมีแนวโน้มที่จะเป็นโรคเรื้อรัง (Chronic diseases) มากขึ้นซึ่งความเจ็บป่วยเหล่านี้มีค่าใช้จ่ายสูง (โรคคนรวย) สถิติเกี่ยวกับความเจ็บป่วยของคนไทย ชี้ให้เห็นว่า โรคเรื้อรังหรือโรคที่มีค่าใช้จ่ายในการรักษาสูง อย่างโรคหัวใจ หลอดเลือดสมอง และอัลไซเมอร์ จะเป็นโรคที่มีในคนไทยมากขึ้น ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้จะขยายตัวจนเห็นเด่นชัดมากขึ้นในช่วง 10 ปีนี้

ภาระค่าใช้จ่ายจากรักษาพยาบาลเป็นปัญหาของทวีปเอเชียโดยรวม มีการคาดการณ์ว่า จากปี ค.ศ. 2015 – 2030 ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลในภูมิภาคเอเชียจะเพิ่มสูงขึ้น 500 % โดยในปี 2030 ตัวเลขจะอยู่ที่ 20 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งเป็นตัวเลขเท่าๆ กับตัวเลข GDP รายปีของประเทศที่ทำการศึกษา รวมกัน ค่าใช้จ่ายต่อหัวประชากรของไทยในการสาธารณสุข ปัจจุบันอยู่ในระดับ 1 ใน 4 ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งสิงคโปร์มีปัญหาสังคมผู้สูงอายุเช่นเดียวกัน แต่ค่าใช้จ่ายของประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต

นอกจากนี้ ความต้องการการบริการสาธารณสุขที่เพิ่มมากขึ้นในภูมิภาค อาจนำไปสู่การขาดแคลนบุคลากรด้านสาธารณสุข มีการศึกษาชี้ว่าในไม่กี่ปีข้างหน้า ในภูมิภาคเอเชีย จะมีความต้องการบุคลากรด้านสาธารณสุขเพิ่มขึ้นจำนวน 18 ล้านคน ซึ่งอาจนำไปสู่การแย่งชิงแรงงานสาธารณสุข โดยประเทศร่ำรวยกว่าจะมีความได้เปรียบ และลักษณะเช่นนี้จะส่งผลให้ราคาค่ารักษาพยาบาลสูงขึ้นอย่างมากด้วย

**4) การแตกแยกทางสังคม (Social Fragmentation)** หากพิจารณาจากพัฒนาการหลายๆ ด้านของไทยที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ในสังคมไทยซึ่งประกอบด้วยคนต่างวัย ต่างประสบการณ์มากขึ้นกว่าในอดีต โดยคนต่างวัยจะมีมุมมองต่อเรื่องราวต่างๆ แตกต่างกันค่อนข้างมาก และจะมีช่องว่างทางความคิดในแง่มุมต่างๆ ลักษณะดังกล่าวเป็นกระบวนการที่เรียกว่า การแตกต่างของชั่ววัย (Generational divergence) ซึ่งอาจเป็นไปได้ในทิศทางที่ขยายความแตกต่างมากและเร็วขึ้น

เหตุการณ์ทางการเมืองช่วงปี พ.ศ. 2562 ได้บ่งชี้ถึงความแตกต่างค่อนข้างชัดเจน ว่าคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่าว่าเลือกพรรคการเมืองต่างกันบนพื้นฐานของวัยอย่างมีนัยสำคัญ (Party preference based on age) ฉะนั้น เมื่ออัตราส่วนของคนสูงวัยในประเทศเพิ่มขึ้น อาจนำไปสู่ความตึงเครียดหรือความไม่พอใจในกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่อยากเห็นความเปลี่ยนแปลง หรือที่มีมุมมองในเรื่องการให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ที่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน ทั้งนี้ โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มคนรุ่นใหม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายให้กับผู้สูงวัยที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นด้วย

### กลุ่มความเสี่ยงที่ 3 : ความเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศ (Climate change)

เป็นความจริงว่า ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นภูมิภาคที่เผชิญกับผลกระทบจาก Climate change มากที่สุด จากปี ค.ศ. 1996 – 2015 6 จาก 10 ประเทศที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดของโลก ในเชิงความเสียหายที่เกิดขึ้นโดยตรง และความสูญเสียทางเศรษฐกิจ เป็นประเทศในภูมิภาคเอเชียทั้งสิ้น (เมียนมา ฟิลิปปินส์ บังกลาเทศ เวียดนาม ปากีสถาน และไทย)

ปกติผลกระทบจาก Climate change ในช่วงเริ่มแรกจะเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป ระดับก๊าซเรือนกระจก และภาวะโลกร้อนจะใช้เวลาสะสมเพิ่มระดับ อย่างไรก็ตาม มีลักษณะ 2 ประการที่เป็นธรรมชาติของปัญหา Climate change กล่าวคือ

1) Climate change ช่วงแรกจะเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนถึงจุดหนึ่งที่เป็นจุดหักเหสำคัญ (Tipping point) จากจุดนั้น ความเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง

2) การที่ภัยจาก Climate change เป็นไปอย่างช้าๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเป็นความเสี่ยงโดยตัวของมันเอง เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ หากไม่สามารถมองเห็นภัยตรงหน้า หรือจำเป็นต้องเป็นรูปธรรมไม่ได้ ก็มักจะเลือกที่จะไม่ปรับตัว นอกจากนี้ ปัญหานี้ยังมีความยุ่งยากด้วยสภาพความจริงที่มนุษย์เป็นคนก่อปัญหานี้ขึ้นมาและเป็นสาเหตุของปัญหานี้โดยตรง

สำหรับประเทศไทย โดยทั่วไปเชื่อว่า Climate change ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง แต่นักวิทยาศาสตร์ยังประสบปัญหาในการคาดการณ์ว่า Climate change จะส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในลักษณะใด อาทิ ผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน ผลกระทบต่อรัฐบาลที่จะต้องเผชิญปัญหา หรือผลกระทบต่อพรมแดนของประเทศ โดยปัจจุบันยังไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม ได้มีการคาดการณ์ความเสี่ยงต่อประเทศไทยที่อาจเกิดขึ้นจาก Climate change ใน 2 ประการสำคัญ ได้แก่

1) การเสื่อมสภาพของทรัพยากรทางการเกษตรและทรัพยากรทางทะเล แม้ว่ามูลค่าของภาคเศรษฐกิจนี้จะมีมูลค่าเพียงร้อยละ 10 ของ GDP ประเทศ แต่แรงงานไทย (ที่เป็นคนสัญชาติไทย) จำนวน 1 ใน 3 คนเป็นแรงงานอยู่ในภาคเศรษฐกิจนี้ มีการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้สูงกว่า ภูมิภาคอาเซียนโดยรวม จะได้รับผลกระทบจาก Climate change ที่มีต่อภาคการเกษตร โดยรวมผลผลิตทางการเกษตรจะลดลง แม้ว่าก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เพิ่มขึ้นอาจจะส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตร (Crop productivity) เพิ่มขึ้นในช่วงสั้นๆ ในระยะแรก แต่การเปลี่ยนรูปแบบของทรัพยากรน้ำ รวมถึงปัญหาน้ำท่วมที่จะเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรของไทยในระยะยาว

ในตัวอย่างผลผลิตข้าวและถั่วเหลืองของไทย คาดการณ์ว่าจะลดลงถึงร้อยละ 50 ภายในปี ค.ศ. 2100 แม้ว่าหากดูจากระยะเวลาจะเป็นห้วงเวลายาวไกล แต่พืชพันธุ์บางชนิด อย่างทุเรียนและยางพารา จะเผชิญกับการลดลงของผลผลิตอย่างรวดเร็วกว่ามาก ในระยะเฉพาะหน้าภาคการเกษตรน่าจะได้รับผลกระทบจากสภาพอากาศแปรปรวนรุนแรง และการขาดความมั่นคงในทรัพยากรน้ำ

การที่มหาสมุทรมีความเป็นกรดมากขึ้น (Acidification) และมีอุณหภูมิสูงขึ้น จะส่งผลกระทบต่อแนวปะการังและระบบชีววิทยาทางทะเล โดยเฉพาะผลทางลบต่อภาคการผลิตอาหารทะเล ภาคการท่องเที่ยว และการป้องกันการกัดเซาะชายฝั่ง ประเด็นเหล่านี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นใน 10 ปีจากนี้ มากกว่าในประเด็นผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ ที่อาจใช้เวลายาวนานกว่า ก่อนที่จะเห็นผลกระทบอย่างชัดเจน

มีการคาดการณ์ว่า ระบบแนวปะการังที่มีความสำคัญต่อการอนุบาลสัตว์น้ำ หรือต่อวงจรชีวิตของสัตว์น้ำ จะได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง การเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศที่เพิ่มมากขึ้น 1 องศาเซลเซียส จะทำให้แนวปะการังเกือบทั้งหมดได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง สิ่งนี้หากเกิดขึ้น จะกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชนตามแนวชายฝั่ง ในภาคการประมง และการท่องเที่ยว ปริมาณสัตว์ทะเลจะลดลงอย่างมาก มีรายงานวิจัยที่คาดการณ์ว่า ในปัจจุบันร้อยละ 30 ของแนวปะการังของไทยได้เริ่มประสบกับผลกระทบในเรื่องนี้แล้ว ซึ่งอาจเห็นได้ว่า จุดดำน้ำที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวบางแห่ง ได้หมดสภาพไปและบางแห่งได้ปิดตัวไปแล้ว

แน่นอนว่า ภาคการท่องเที่ยวเป็นภาคธุรกิจสำคัญของไทย ปี ค.ศ. 2008 มีนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทย 14.1 ล้านคน ในปี 2018 ตัวเลขอยู่ที่ 38.3 ล้านคน ก่อนการระบาดของโควิด 19 มีการประเมินว่าภายใน พ.ศ. 2572 ภาคการท่องเที่ยวจะมีอัตราส่วนเป็นร้อยละ 30 ของ GDP และร้อยละ 22 ของการจ้างงาน โดยที่คาดว่าแรงงานจำนวน 5.8 ล้านคน ตกอยู่ในความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพมหาสมุทรที่เป็นกรดมากขึ้นและมีอุณหภูมิของน้ำสูงขึ้น รวมถึงสาเหตุจากสภาพอากาศรุนแรงและอุทกภัยด้วย

2) สภาพอากาศรุนแรงและอุทกภัย ร้อยละ 80 ของความสูญเสียที่เกิดจากสาธารณภัย หรือภัยพิบัติในประเทศไทย เป็นผลมาจากพายุฝนและอุทกภัย โดยร้อยละ 96 ของความสูญเสียต่อเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว เกิดขึ้นจากอุทกภัย ปัญหาอุทกภัยส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ ผลผลิตทางการเกษตร

โรคภัยไข้เจ็บ โครงสร้างพื้นฐาน และห่วงโซ่อุปทาน แม้ว่าปัญหาอุทกภัยจะไม่ได้มีสาเหตุจาก Climate change เพียงอย่างเดียว แต่หลายส่วนเป็นผลกระทบจากสภาพอากาศรุนแรงและอุณหภูมิที่สูงขึ้น ที่นำไปสู่ความชื้นในอากาศที่เพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลมาจาก Climate change ทั้งนี้ ความเสี่ยงจาก Climate change ที่จะส่งผลกระทบต่อรุนแรงหนักเบาแตกต่างกันไปในกลุ่มคนในสังคม (Social class) และพื้นที่ แต่ในภาพรวมกลุ่มคนจนหรือคนด้อยโอกาสทางสังคม จะมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบมากกว่ากลุ่มคนที่มีรายได้สูงกว่า

#### กลุ่มความเสี่ยงที่ 4 : ความเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์

ใน 3 กลุ่มแนวโน้มความเสี่ยงก่อนหน้านี้ประกอบไปด้วยแนวโน้มและความเสี่ยงที่เกาะเกี่ยวกันกับแนวโน้มเหล่านั้น ซึ่งสามารถที่จะคาดการณ์ หรือมองภาพแนวโน้มทิศทาง หรืออัตราความเร็วของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก แต่สำหรับกลุ่มความเสี่ยงเกี่ยวกับภูมิรัฐศาสตร์ ความเสี่ยงที่มีมากับความเปลี่ยนแปลงนี้เกือบจะไม่สามารถ หรือเป็นการยากมากที่จะสามารถมองภาพความเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงกับการกระทำ หรือการปฏิสัมพันธ์ของหลากหลายตัวแสดง ซึ่งแต่ละตัวแสดงก็ค่อนข้างคาดเดาได้ยากด้วย

ใน 10 ปีข้างหน้า คาดการณ์ว่าระบบโลกที่ก่อกำเนิดขึ้นโดยชาติตะวันตก นับแต่การสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 จะสูญเสียความชอบธรรมลง ตัวอย่างที่เห็นได้ อาทิ การลดบทบาทความสำคัญขององค์การการค้าระหว่างประเทศ (World trade organization – WTO) หรือกลไกด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งประเทศมหาอำนาจต่างๆ เริ่มที่จะไม่ให้ความสำคัญกับองค์กรเหล่านี้ สิ่งนี้ส่งสัญญาณว่าระเบียบโลก หรือระบบโลกใน 10 ปี จะแตกต่างจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างมาก

นอกจากนี้ สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนอีกประการหนึ่ง คือการเสื่อมความสำคัญของระบบที่ยึดถือระเบียบกติกาสากล (Rules based) ซึ่งจะส่งผลสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

- 1) การเพิ่มการให้ความสำคัญกับพลังอำนาจ (Power politics)
- 2) การเพิ่มสำคัญของความสัมพันธ์แบบทวิภาคี แทนความสำคัญของความสัมพันธ์แบบพหุภาคี

การเปลี่ยนแปลงของระบบโลกเป็นความท้าทายสำหรับประเทศขนาดกลาง และประเทศขนาดเล็ก รวมถึงประเทศไทยด้วย กลไกพหุภาคีถือว่าเป็นเวทีที่ทำให้ประเทศที่ไม่ได้เป็นประเทศมหาอำนาจ สามารถมีสิทธิมีเสียง ตลอดจนมีส่วนช่วยจำกัดการใช้อำนาจของประเทศขนาดใหญ่ แต่การลดทอนความสำคัญของเวทีพหุภาคี จะทำให้ประเทศขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจจะต้องประสพกับแรงกดดันจากประเทศมหาอำนาจในรูปแบบต่างๆ

ประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ ค่อนข้างจะมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากแนวโน้มนี้ โดยเฉพาะในแง่ของเศรษฐกิจ ความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจในอดีตรองประเทศในภูมิภาคอาเซียน เป็นผลจากโอกาสที่มากับระบบเศรษฐกิจตลาดเสรี ดังนั้น หากระบบโลกเปลี่ยนไปให้

ความสำคัญกับการใช้พลังงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของประเทศต่างๆ และการแข่งขันกันอย่างปราศจากกีดกันแล้ว มีความเป็นไปได้ที่ประเทศไทยและประเทศในภูมิภาค อาจจะต้องประสบกับแรงกดดันทางเศรษฐกิจที่ผูกโยงกับประเด็นทางการเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งนับเป็นความเสี่ยงที่น่าวิตกอย่างยิ่ง

สัดส่วนการส่งออกต่อ GDP ของไทยอยู่ที่ร้อยละ 67 ซึ่งเกือบเป็น 2 เท่าของมาตรฐานในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก การที่ประเทศไทยพึ่งพากับตลาดโลกอย่างมาก หมายถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของกฎกติกาต่างๆ จากประเทศมหาอำนาจ ย่อมจะมีมากตามไปด้วย

สำหรับการแข่งขันกันในทุกมิติระหว่างสหรัฐและจีน เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในปัจจุบัน และภูมิภาคเอเชีย รวมทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กำลังเป็นจุดที่มีการแข่งขันของมหาอำนาจทั้งสองอย่างเข้มข้น ปัญหาของประเทศไทย คล้ายกับปัญหาของหลายๆ ประเทศ ซึ่งในอดีตพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ และประเทศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เป็นตลาด หรือเป็นผู้ลงทุนสำคัญในประเทศไทย เป็นกลุ่มประเทศเดียวกัน คือ สหรัฐฯ ยุโรปตะวันตก และญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน มีตัวแปรสำคัญคือประเทศจีน โดยประเทศไทยต้องพึ่งพาทางเศรษฐกิจจากประเทศจีนอย่างมาก แต่ขณะเดียวกัน สหรัฐฯ ประเทศตะวันตก และญี่ปุ่น ยังคงเป็นตัวแสดงสำคัญในการรักษาเสถียรภาพทางการเมืองและความมั่นคงของภูมิภาคเอเชีย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ทั้งนี้ เมื่อประเทศจีน สหรัฐฯ ยุโรปตะวันตก และญี่ปุ่น รวมถึงประเทศอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรกับทั้ง 2 ฝ่าย มีการแข่งขันกันทางยุทธศาสตร์เข้มข้นขึ้น ประเทศไทยและประเทศต่างๆ จึงตกที่นั่งลำบากในการที่จะต้องพยายามหาจุดสมดุลในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจดังกล่าว

### **ประเด็นความเสี่ยงด้านความมั่นคงเฉพาะหน้า : การขยายอิทธิพลของประเทศมหาอำนาจในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง**

ในอนาคตการแข่งขันอิทธิพลของประเทศมหาอำนาจในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง และมีแนวโน้มที่จะเป็นความเสี่ยงต่อความมั่นคงของไทยในระยะต่อไป ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและด้านบูรณาการแห่งดินแดน

1) สภาพแวดล้อมในแม่น้ำโขงเสื่อมสภาพเนื่องจากการก่อสร้างเขื่อนในหลายประเทศ รวมทั้งปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ทั้งนี้ หากขาดการบริหารจัดการ คาดว่าไทยน่าจะสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติและส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตชุมชนริมแม่น้ำโขง การพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจที่เพิ่มมากขึ้นในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคและวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น เนื่องจากการพัฒนาแบบไม่ยั่งยืน

2) ประเทศมหาอำนาจอาจสืบทอดความได้เปรียบจากการที่ประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง ตอนล่างขาดเอกภาพ ซึ่งอาจทำให้การควบคุมและใช้ประโยชน์จากแม่น้ำโขงโดยประเทศในภูมิภาคไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อีกทั้งมีแนวโน้มที่ประเทศมหาอำนาจจะยกระดับอำนาจทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเพื่อนำกำลังทหารมาประจำการ ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดุลอำนาจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภาคพื้นทวีป

3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศมหาอำนาจบางประเทศและลาวตลอดแนวแม่น้ำโขงจะเป็นความท้าทายต่อบูรณภาพแห่งดินแดนของไทย ทั้งนี้ หากประเทศมหาอำนาจขยายความร่วมมือด้านความมั่นคงกับลาวในระยะ 5 ปี จะช่วยส่งเสริมศักยภาพของกองทัพลาวบริเวณพื้นที่พิพาทด้านเขตแดนไทยกับลาวตลอดแนวแม่น้ำโขง

### 2.2.3 รูปแบบกระบวนการ และกลไกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานความมั่นคงของ สมช.

ในทางปฏิบัติในปัจจุบัน สมช. มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานอย่างประสานสอดคล้องกับส่วนราชการ องค์กร และภาคส่วนต่างๆ ผ่านกลไกและกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

1) กลไกคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานต่างๆ ของ สมช. โดยกลไกต่างๆ ดังกล่าว โดยหลักเป็นรูปแบบเวทีการประชุมหารือระหว่างส่วนราชการเพื่อร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงาน เกี่ยวกับความมั่นคงด้านต่างๆ (แผนระดับ 3) รวมถึงการกำหนดแนวทางแก้ไขประเด็นปัญหาความมั่นคงเฉพาะกรณี และการประเมินสถานการณ์ด้านความมั่นคง

2) กลไกการประชุมส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ที่จัดขึ้นโดยส่วนงานต่างๆ ของ สมช. เป็นไปเพื่อประสานการปฏิบัติ และติดตามการดำเนินการของส่วนราชการต่างๆ ตามแนวทางภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนด้านความมั่นคงต่างๆ ที่ สมช. เป็นผู้จัดทำขึ้น รวมถึงการร่วมกันพิจารณาประเด็นความมั่นคงเฉพาะหน้า ตลอดจนติดตามและประเมินสถานการณ์ความมั่นคงตามห้วงระยะเวลา

3) การเดินทางตรวจสอบสภาพปัญหาและประสานแนวทางปฏิบัติ ส่วนงานที่รับผิดชอบภารกิจความมั่นคงด้านต่างๆ ของ สมช. เดินทางไปในพื้นที่เพื่อศึกษาปัญหาจากพื้นที่จริง และประชุมหารือร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ ทั้งในพื้นที่ต่างๆ ในประเทศไทย และในประเทศต่างๆ ตามภารกิจและประเด็นความมั่นคงที่ สมช. ให้ลำดับความสำคัญอยู่ในแต่ละช่วงเวลา

4) ใช้ประโยชน์จากเวทีวิชาการและส่วนงานบริหารจัดการองค์ความรู้ของ สมช. สมช. มีส่วนงานภายในที่ทำหน้าที่บริหารจัดการองค์ความรู้ คล้ายกับหน่วยงานคลังสมองมีภารกิจพัฒนาองค์ความรู้ด้านความมั่นคงในทุกมิติ และประสานงานในลักษณะเครือข่ายกับภาควิชาการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งกลไกดังกล่าวสามารถใช้เป็นเวทีในการประสานงาน และบูรณาการด้านความมั่นคงระหว่าง สมช. ส่วนราชการ และภาควิชาการ และภาคประชาสังคมได้

อย่างไรก็ตาม ผู้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ว่ากระบวนการทำงานผ่านกลไก และกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น ไม่เพียงพอจะทำให้ สมช. สามารถบรรลุภารกิจความรับผิดชอบในการทำให้กระทรวง ทบวง กรม และองค์กรอื่นๆ ของรัฐ สามารถมีเอกภาพในการมองความเสี่ยงทางความมั่นคง การวางแผนทางป้องกันแก้ไข และการผลักดันผลประโยชน์ด้านความมั่นคงแห่งชาติ ตลอดจนการทำงานอย่างประสานสอดคล้องกันอย่างใกล้ชิด จนเป็นผลดีต่อความมั่นคงแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรมได้

ทั้งนี้ เนื่องจากกลไกการประชุมหารือระดับต่างๆ และกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวของ สมช. ยังเป็นกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิม ที่ สมช. จะทำหน้าที่ยกร่างยุทธศาสตร์และแผนงานด้านความมั่นคงอย่างเป็นเอกเทศ และใช้กลไกการประชุมในระดับต่างๆ เพื่อรับข้อมูลและความเห็น (Input) จากส่วนราชการและภาคส่วนต่างๆ และนำมาปรับยุทธศาสตร์/แผนงาน ให้มีความสมบูรณ์ ตามลำดับขั้นของกลไกการประชุม กระทั่งยุทธศาสตร์/แผนงาน ต่างๆ ได้รับการอนุมัติจากระดับสูง และมีผลในทางปฏิบัติ และส่วนราชการนำยุทธศาสตร์/แผนงาน ต่างๆ ไปใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของตน โดยที่ไม่ได้มีการพิจารณาจนตกผลึกในการมองภาพประเด็นความเสี่ยง และวางแนวทางป้องกันอย่างแท้จริง

### 2.2.3.1 ตัวอย่างข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายความมั่นคงของ สมช. ที่นำไปสู่ช่องโหว่ของนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และแนวทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ

หากพิจารณาจากกลุ่มความเสี่ยงด้านความมั่นคง และประเด็นความเสี่ยงด้านความมั่นคงเฉพาะหน้าแล้ว เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (เอกสารทั้ง ๓ ฉบับ สมช. เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการจัดทำ) ตลอดจนการตรวจสอบยุทธศาสตร์ และแผนงานด้านความมั่นคงเฉพาะเรื่องของ สมช. มีข้อสังเกตสำคัญ ดังนี้

1) เนื้อหาสำคัญโดยรวมของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ มีการกล่าวถึงความเสี่ยงหรือความท้าทายจากความเปลี่ยนแปลงในมิติอื่นนอกเหนือจากมิติความมั่นคง แต่เอกสารฯ ยังไม่เชื่อมโยงให้เห็นภาพที่ชัดเจนเพียงพอถึงผลกระทบทางความมั่นคงจากการเปลี่ยนแปลงในมิติเศรษฐกิจ มิติการก้าวกระโดดเทคโนโลยี มิติสังคม (โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมผู้สูงวัย) มิติสิ่งแวดล้อม (Climate change) และมิติภูมิรัฐศาสตร์ ส่งผลให้ไม่มีการวางแนวทางรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในระยะต่อไปความมีแนวโน้มสูงที่ความเสี่ยงจะกลายเป็นปัญหาความมั่นคงที่ประเทศไทยต้องเผชิญ

2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ เป็นการกล่าวถึงอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นความมั่นคง โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง อาจสามารถกล่าวโดยกว้างเกี่ยวกับประเด็นด้านความมั่นคงได้ (แผนระดับ 1) แต่เมื่อตรวจสอบเนื้อหาของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (แผนระดับ 2) โดยละเอียดแล้ว กลับพบว่ายังคงเป็นการกล่าวถึงประเด็นความมั่นคงโดยกว้าง และเป็นการวางกลยุทธ์ หรือแนวทางในการแก้ไขอย่างคร่าว ไม่ลงลึกหรือลงรายละเอียดอย่างชัดเจนพอสำหรับผู้ปฏิบัติจะนำไปใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ไม่ได้ระบุถึงแนวทางจัดการความเสี่ยงหรือความท้าทายด้านความมั่นคงบางประการที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่ต้องมีการเข้าไปบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเร่งด่วน ก่อนที่ความเสี่ยงจะกลายเป็นปัญหาความมั่นคงที่ยากแก่การแก้ไขในอนาคต ประเด็นความเสี่ยงและความท้าทายด้านความมั่นคงสำคัญที่ไม่ได้มีการพูดถึง หรือไม่มีการระบุเป็นการเฉพาะอย่างชัดเจน รวมถึง ประเด็นความเสี่ยงจากการขยายอิทธิพลของมหาอำนาจในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง และประเด็นการป้องกันปัญหาความขัดแย้งในทะเลจีนใต้

4) เนื่องจากยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ มีรูปแบบของเอกสารที่เป็นการกล่าวอย่างกว้าง ส่งผลให้เอกสารในรูปแบบดังกล่าวขาดการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างชัดเจน (Sense of priority) และมีรูปแบบเป็นเอกสารที่ประมวลปัญหา และแนวทางดำเนินการ ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นปัญหานั้นจะสามารถพิจารณาได้ด้วยตนเองว่าควรจะต้องมีการดำเนินการไปในแนวทางที่ได้วางเอาไว้ในเอกสารอยู่แล้ว โดยหัวใจสำคัญของเอกสารยุทธศาสตร์ระดับประเทศ คือความชัดเจน ตรงจุด และก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์เมื่อดำเนินการตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

5) จากการตรวจสอบเอกสารยุทธศาสตร์ และแผนงานด้านความมั่นคงเฉพาะเรื่องของ สมช. ซึ่งเป็นแผนระดับ 3 และเช่นเดียวกับเอกสารนโยบายความมั่นคงที่เป็นแผนระดับ 1 และ 2 พบว่าแผนระดับ 3 ที่มีอยู่ในปัจจุบันของ สมช. ยังขาดเอกสารที่เป็นแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงด้านความมั่นคงที่สำคัญเร่งด่วนบางประการ และยังขาดแนวทางการรับมือกับประเด็นความเสี่ยงทางความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และภูมิรัฐศาสตร์

เมื่อพิจารณาถึงข้อจำกัดในการกำหนดนโยบายความมั่นคงของ สมช. ซึ่งจะนำไปสู่ช่องว่างทางนโยบายด้านความมั่นคงแห่งชาติ ผู้ดำเนินการศึกษาเห็นว่า สาเหตุประการสำคัญที่สุด เกิดจากกระบวนการทำงานของ สมช. ไม่เอื้ออำนวยให้ สมช. กับหน่วยงานในประชาคมความมั่นคง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพียงพอ โดยเฉพาะในการร่วมกันมองความเสี่ยงทางความมั่นคง ตลอดจนการร่วมกันพิจารณาถึงกลไกในรายละเอียดประเด็นความมั่นคงอย่างเพียงพอที่จะสามารถการวางแผนป้องกัน และการจัดทำนโยบายความมั่นคงในระดับต่างๆ ออกมาสำหรับเป็นแนวทางการดำเนินการร่วมกันในระดับประเทศได้อย่างแท้จริง

**2.2.4 แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบาย** หน้าที่สำคัญของ สมช. คือการเป็นเวที สำหรับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อเสนอแนะนโยบายฯ ต่อ สภา มช. และรัฐบาล โดยผู้บริหาร และข้าราชการ สมช. ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ธุรการ และเลขานุการ (Secretariat office) ให้การดำเนินการราบรื่น

แม้ว่าลักษณะงานของ สมช. จะเป็นรูปแบบงานธุรการ เลขานุการ และอำนวยการ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวของกลไกที่มีความสำคัญระดับชาติอย่าง สภา มช. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงกว้างขวางเพียงพอสำหรับการยกร่างเอกสารนโยบายๆ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของประเทศพิจารณาตัดสินใจ สมช. จำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวประเด็นเกี่ยวกับความมั่นคงอย่างใกล้ชิด และต้องมีความเข้าใจผลประโยชน์ด้านความมั่นคงแห่งชาติอย่างแท้จริง

**2.2.2.4.1 ข้อเสนอ** เพื่อให้แนวทางพัฒนานโยบายเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับสภาพความจริงของกระบวนการงานของ สมช. ในปัจจุบัน ผู้ดำเนินการศึกษาเห็นว่ารูปแบบที่เหมาะสมในการเพิ่มความมีส่วนร่วมของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบายความมั่นคงของ สมช. สามารถทำได้โดย

#### **2.2.4.1.1 การเพิ่มคณะกรรมการหรือคณะทำงาน และการปรับองค์ประกอบของกลไก**

คณะกรรมการ หรือคณะทำงานต่างๆ ภายใต้อาณัติ สภา มช. โดยกำหนดให้มีผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่อำนาจของคณะกรรมการ/คณะทำงาน นั้นๆ มาทำหน้าที่เป็นประธานร่วม หรือรองประธาน อนุกรรมการ/คณะทำงาน โดยให้มีข้าราชการจากส่วนราชการดังกล่าวมาทำงานเป็นฝ่ายเลขาร่วมกับข้าราชการของ สมช. ในคณะกรรมการ/คณะทำงาน ด้วย

การดำเนินการ ผู้ดำเนินการศึกษาเสนอให้มีการดำเนินการในการเพิ่ม / ปรับกลไกคณะกรรมการ / คณะทำงาน ของ สมช. ให้เป็นไปแนวทางในแนวทางดังกล่าว ดังนี้

1) **จัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานใหม่** ที่มีหน้าที่อำนาจในการติดตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง และวางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงทางความมั่นคง ที่มากับความเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกด้านเศรษฐกิจ/เทคโนโลยี (ความเสี่ยงทางความมั่นคงที่มากับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับพัฒนาการทางเทคโนโลยี –4IR) และด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (ความเสี่ยงทางความมั่นคงที่มากับความเปลี่ยนแปลงด้านสังคมผู้สูงวัย และความเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ) ให้มีรองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นประธาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เป็นประธานร่วม หรือรองประธาน และมีข้าราชการของส่วนราชการดังกล่าวเป็นฝ่ายเลขานุการร่วม

2) **ปรับองค์ประกอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนแนวทางการกำหนดท่าทีของไทยต่อกลุ่มประเทศต่างๆ** ซึ่งเดิมมีรองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นประธาน ให้มีรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธานร่วม หรือรองประธาน และมีข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องในกระทรวงการต่างประเทศ สลับกันมาเป็นฝ่ายเลขานุการร่วม ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ดังกล่าวมี

หน้าที่อำนาจในการติดตามสถานการณ์ และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานที่ของไทยต่อกลุ่มประเทศที่มีความสำคัญต่อประเทศไทย ทั้งในด้านการเมือง การทหาร ความมั่นคง และเศรษฐกิจ

3) ปรับองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ความมั่นคงระหว่างประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติของไทย ซึ่งเดิมมีรองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นประธาน ให้มีรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธานร่วมหรือรองประธาน และมีข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องในกระทรวงการต่างประเทศ สลับเป็นฝ่ายเลขานุการร่วม ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการฯ ดังกล่าวมีหน้าที่อำนาจในการติดตามและประเมินสถานการณ์ระหว่างประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติ ทั้งระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง และระยะยาว

4) ปรับองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเมืองและความมั่นคงในอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขงที่มีผลกระทบต่อไทย ซึ่งเดิมมีรองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นประธาน ให้มีผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงกลาโหม หรือกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธานร่วมหรือรองประธาน และมีข้าราชการจากกระทรวงกลาโหมหรือกระทรวงการต่างประเทศ เป็นฝ่ายเลขานุการร่วม ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการฯ มีหน้าที่อำนาจในการตรวจสอบสถานการณ์ในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง ที่อาจกระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติของไทย

5) ปรับองค์ประกอบของคณะทำงานติดตามสถานการณ์การดำเนินการของจีนในประเทศไทย ซึ่งเดิมมีรองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นประธาน ให้มีรองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นประธานร่วม หรือรองประธาน และมีข้าราชการของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นฝ่ายเลขานุการร่วม ทั้งนี้ คณะทำงานฯ มีหน้าที่อำนาจในการติดตามสถานการณ์ และประเมินความเสี่ยงต่อความมั่นคง จากการดำเนินการของจีนในประเทศไทยในทุกมิติ

ผู้ดำเนินการศึกษาเห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารหรือข้าราชการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ สามารถเข้าร่วมในกระบวนการทำงานของ สมช. ในลักษณะผสมกลมกลืนเป็นหน่วยเดียวกัน (Multiagency) ได้ตามข้อเสนอ ก็จะเป็นการเพิ่มและขยายฐานองค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับความมั่นคง ซึ่งจะทำให้ สมช. สามารถทำหน้าที่อำนาจการให้เกิดการพิจารณาตัดสินใจกำหนดนโยบายความมั่นคงของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การดำเนินการจะเป็นการสร้างรูปแบบการสื่อสารสองทางระหว่างหน่วยงานนโยบายความมั่นคงกับหน่วยงานด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานนอกประชาคมความมั่นคงตระหนักถึงภัยทางความมั่นคงจากบริบทภารกิจที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ โดยที่ความตระหนักดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นได้ง่ายนักหากไม่มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานความมั่นคงและหน่วยงานด้านอื่นๆ ตามแนวทางข้อเสนอดังกล่าว

#### 2.2.4.1.2 การสร้างขีดความสามารถด้านการมองอนาคตทางยุทธศาสตร์ระยะยาว (Strategic foresight) ของ สมช. และการบูรณาการเครือข่าย Strategic foresight ของส่วนราชการด้านความมั่นคง ส่วนราชการด้านการข่าว และส่วนราชการอื่นๆ

สมช. เป็นหน่วยงานนโยบายความมั่นคง มีความจำเป็นในการมองการณ์ไกล เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงทางความมั่นคง และวางแนวทางรองรับความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า ปัจจุบันหลายประเทศ รวมถึงองค์กรระหว่างประเทศหลายแห่ง ได้ใช้เครื่องมือ Strategic foresight เพื่อคาดการณ์ภาพอนาคตระยะยาว (10 ปีขึ้นไป) อย่างเป็นวิชาการ โดย Strategic foresight มีเครื่องมือหลากหลาย อาทิ Delphi, Horizon scanning, Cross index analysis, Risk matrix และ AI

ผู้ดำเนินการศึกษา เห็นว่า สมช. สามารถใช้ประโยชน์จาก Strategic foresight ในการประเมินสภาพความเปลี่ยนแปลง (Trend) ในอนาคต และการระบุความเสี่ยง (Risk) ต่อความมั่นคงแห่งชาติที่มากับความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการระบุปัจจัยหลัก (Trigger หรือ Driver) ที่จะทำให้ความเสี่ยงกลายสภาพเป็นปัญหาความมั่นคงของประเทศไทยในอนาคต นอกจากนี้ Strategic foresight ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการระบุความเสี่ยงที่ยังไม่ปรากฏชัดเจนว่าเป็นความท้าทายต่อความมั่นคงของประเทศไทยในระยะปัจจุบัน (Weak signal) แต่หากไม่มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้เกิดปัญหาทางความมั่นคงในอนาคต โดยเฉพาะความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ซึ่งในอดีตประชาคมความมั่นคงไม่ได้ให้ความสำคัญ ซึ่งรวมถึง ประเด็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ เนื่องจากกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการ Strategic foresight ต้องมีการระดมผู้เชี่ยวชาญหลายสาขาจากทั้งส่วนราชการ ภาคเอกชน นักวิชาการ และภาคส่วนต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญฯ สมช. จึงสามารถใช้เครื่องมือ Strategic foresight เพื่อประโยชน์ในกระบวนการสร้างเอกภาพในการมองภาพความมั่นคงในอนาคตร่วมกันกับภาคส่วนต่างๆ ตลอดจนกระบวนการวางแผนทางนโยบายความมั่นคงของ สมช. ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

**การดำเนินการ** ผู้ดำเนินการศึกษาเสนอให้มีการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ Strategic foresight ให้เป็นไปแนวทางในแนวทางดังกล่าว ดังนี้

1) แสวงหาแนวทางดำเนินการด้าน Strategic foresight ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของ สมช. โดยเน้นความสำคัญในการเลือกเทคนิควิธีการที่จะตอบสนองต่อความต้องการในการประเมินภัยคุกคามด้านความมั่นคงในระยะยาวของไทย

2) บูรณาการส่วนงานภายใน สมช. ทั้งในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล (Input) และขั้นตอนการตีความข้อมูล (Interpretation) ภายใต้กระบวนการ Strategic foresight เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ของ สมช. ตลอดจนเพื่อให้เกิดความร่วมมือภายใน และเกิดประโยชน์ในการพัฒนาทักษะด้าน Strategic foresight ขององค์กรในระยะยาวต่อไป

3) นำเทคนิควิธีการ Strategic foresight มาใช้ในกระบวนการประเมินสถานการณ์ความมั่นคง เพื่อจัดทำนโยบายของ สมช. โดยการนำส่วนราชการ นักวิชาการ และภาคส่วนต่างๆ มาร่วมในขั้นตอนต่างๆ ภายใต้กระบวนการ Strategic foresight ทั้งนี้ เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างเอกภาพในการมองความเสี่ยงทางความมั่นคงร่วมกัน โดยเฉพาะในประเด็นความเสี่ยงทางความมั่นคงที่ยังไม่ปรากฏชัดเจนในปัจจุบัน (Weak signal)

**2.2.4.2 ขั้นตอนการดำเนินการ** เพื่อให้การดำเนินการตามข้อเสนอดังกล่าวเป็นไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ผู้ดำเนินการศึกษาพิจารณาว่า อาจดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1) **ขั้นต้น** ระยะ 3 เดือนแรก ดำเนินการสื่อสารเหตุผล ความจำเป็น ผลดี และแนวทางการจัดตั้งและปรับปรุงประกอบคณะกรรมการ หรือคณะทำงานของ สมช. ตามข้อเสนอ รวมถึงการสร้างขีดความสามารถของ สมช. ในด้าน Strategic foresight มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความเข้าใจ และมองเห็นภาพความจำเป็นของการปรับกระบวนการ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน สมช. ในภาวะผันผวนทางความมั่นคงในอนาคต

2) **ขั้นกลาง** ระยะ 6 เดือน ดำเนินการปรับปรุงประกอบคณะกรรมการ หรือคณะทำงานตามข้อเสนอ อย่างน้อย 1 คณะ เพื่อเป็นโครงการนำร่อง โดยผู้ดำเนินการศึกษาเห็นควรปรับปรุงประกอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนแนวทางการกำหนดท่าทีของไทยต่อกลุ่มประเทศต่างๆ ซึ่งเดิมมีรองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นประธาน ให้มีรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธานร่วม หรือรองประธาน และมีข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องในกระทรวงการต่างประเทศ สลับเป็นฝ่ายเลขานุการร่วม ทั้งนี้เนื่องจากคณะกรรมการนี้ได้จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนเอกสารแนวทางการกำหนดท่าทีของไทยต่อกลุ่มประเทศต่างๆ (แผนระดับ 3) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระทรวงการต่างประเทศทุกกรม โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ได้เคยทบทวนสอบถาม สมช. อย่างไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศมาเป็นประธานร่วมในคณะกรรมการฯ ดังกล่าว

นอกจากนี้ ให้ส่วนงานภายในของ สมช. ดำเนินการร่วมกันเพื่อสร้างขีดความสามารถด้าน Strategic foresight โดยการนำนักวิชาการด้านนี้มาช่วยฝึกทักษะและวางระบบการดำเนินการทุกขั้นตอน

3) **ชั้นปลาย** พิจารณาผลการปฏิบัติของคณะกรรมการขับเคลื่อนแนวทางการกำหนดทำที่ของ ไทยต่อกลุ่มประเทศต่างๆ ที่ได้มีการปรับองค์ประกอบข้างต้น และในระยะ 1 – 2 ปี ผลักดันให้มีการปรับ องค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่ได้เสนอไปข้างต้น พร้อมทั้งพิจารณาจัดตั้ง คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน คณะใหม่ๆ ใน สมช. ที่มีหน้าที่อำนาจในการตรวจสอบ ติดตาม และวาง แนวทางรับมือกับประเด็นความเสี่ยงทางความมั่นคงรูปแบบใหม่ ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงจากมิติเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยใช้รูปแบบการมีส่วนร่วม หรือรองประธาน และฝ่ายเลขานุการ ร่วม จากส่วนราชการที่มีองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญในแต่ละบริบทความมั่นคงที่อยู่ภายใต้หน้าที่ อำนาจ ของกลไกคณะกรรมการ/คณะทำงาน นั้นๆ

นอกจากนี้ ให้มีการเริ่มนำกระบวนการ Strategic foresight มาใช้ในกระบวนการจัดทำนโยบาย ความมั่นคงของ สมช. โดยบูรณาการกำดำเนินการร่วมกับส่วนราชการ และภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 2.2.4.3 การตรวจสอบกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ผู้ดำเนินการศึกษาได้ตรวจสอบพระราชบัญญัติสภาความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2559 ไม่ปรากฏความ ตอนใดในพระราชบัญญัติฯ ที่มีให้มีผู้แทนจากส่วนราชการอื่นมาทำหน้าที่เป็นประธานร่วมใน คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน ภายใต้คำสั่งสภาความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติฯ ยังเปิดโอกาสให้สภาความมั่นคงแห่งชาติสามารถเชิญรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการ หรือ ผู้มีความรู้ประสบการณ์ด้านความมั่นคงหรือนักวิชาการด้านความมั่นคง ให้เข้าร่วมประชุมสภาความมั่นคง แห่งชาติเป็นครั้งคราวในฐานะสมาชิกเฉพาะกิจด้วย

นอกจากนี้ สภาความมั่นคงแห่งชาติจะแต่งตั้งผู้ที่เคยเป็นสมาชิกเฉพาะกิจฯ ดังกล่าว หรือแต่งตั้ง คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่สภา ความมั่นคงแห่งชาติมอบหมายก็ได้ โดยการประชุมคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน ให้ นำบทบัญญัติว่าด้วยคณะกรรมการที่มีอำนาจดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง มาใช้บังคับโดยอนุโลม

2.2.4.4 **ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ** ผู้ดำเนินการศึกษา ประเมินปัจจัยที่สำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ ได้แก่

1) ความเข้าใจที่แตกต่างกันของผู้บริหาร สมช. โดยเฉพาะในส่วนมุมมองต่อภารกิจหน้าที่ของ สมช. ว่า (1) เป็นเวทีกลางในการตกลงใจร่วมกันระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายด้าน ความมั่นคง โดยมีข้าราชการ สมช. ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการให้การดำเนินการราบรื่น และกำหนดวาระของ

ประเด็นความมั่นคงที่จะพิจารณาในแต่ละช่วงเวลา หรือ (2) เป็นหน่วยงานกำหนดนโยบายด้านความมั่นคง อย่างเป็นเอกเทศ ตลอดจนการบูรณาการ และประสานการปฏิบัติให้เป็นไปตามทิศทางของนโยบาย ซึ่ง สมช. เป็นผู้ยกร่างนโยบายนั้นๆ โดยการรับข้อมูลข้อคิดเห็นจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และภาคส่วนต่างๆ มาประกอบการยกร่าง และดำเนินการตามกระบวนการกำหนดนโยบาย

2) ผู้บริหารและข้าราชการบางส่วน ของ สมช. อาจไม่เห็นด้วยต่อการดำเนินการตามข้อเสนอ เนื่องจากอาจมีมุมมองว่าการดำเนินการฯ เป็นการลดทอนความสำคัญของ สมช. และเป็นการดำเนินการที่ทำให้ส่วนราชการอื่นเข้ามากำกับทิศทางกระบวนการทำงานภายในของ สมช. มากเกินไป

3) ผู้บริหารและข้าราชการบางส่วน ของ สมช. อาจไม่เห็นด้วยเนื่องจากตระหนักว่าการดำเนินการตามข้อเสนอ ที่จะให้ผู้บริหารของส่วนราชการอื่นเป็นประธานร่วม หรือรองประธาน และข้าราชการของหน่วยงานนั้น มาเป็นฝ่ายเลขานุการร่วมของกลไกการประชุมของ สมช. เป็นการเพิ่มภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความละเอียดรอบคอบของการกำหนดประเด็น การจัดทำเนื้อหาของการประชุม ตลอดจนการประสานงานกับส่วนราชการดังกล่าวในห้วงก่อน ระหว่าง และหลังการประชุม

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ผู้ดำเนินการศึกษาเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนข้อเสนอฯสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ได้แก่

1) ความชัดเจนของเหตุผล / ความมุ่งมั่น การเข้าใจอย่างชัดเจนถึงเหตุผล ความจำเป็น และเป้าหมายในการดำเนินการตามข้อเสนอฯ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อ สมช. ส่วนราชการต่างๆ และประเทศชาติโดยรวม อันจะนำไปสู่ความมั่นใจ และความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนข้อเสนอฯ ให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

2) การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารและข้าราชการ สมช. ให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผล เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติ โดยต้องอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดรู้ทางอารมณ์ และทักษะการโน้มน้าวใจ ประกอบการดำเนินการ

3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการผลักดันข้อเสนอฯ หากพบอุปสรรค ทั้งที่เป็นปัญหาจากบุคคล หรือปัญหาเชิงระบบ จำเป็นต้องอาศัยทักษะการวิเคราะห์ปัญหา และการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขอุปสรรค / ปัญหา จนลุล่วง

4) การบริหารเวลา เนื่องจากการะของภาระกิจงานประจำ ทำให้การผลักดันข้อเสนอฯ ซึ่งเป็นนวัตกรรม จึงต้องมีการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด

# 3

.....

**เป้าหมาย วิสัยทัศน์**

**ของการดำรงตำแหน่ง และ**

**การวิเคราะห์ตนเอง**

.....

### 3. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

1) ตำแหน่งเป้าหมาย ผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ

2) บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการให้คำปรึกษา และดำเนินการใดๆ ในอันที่จะส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการงานด้านความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดเอกภาพในทิศทางการป้องกัน แก้ไข และส่งเสริมความมั่นคงแห่งชาติในทุกมิติ

3) วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย ผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ ต้องสามารถใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในงานด้านความมั่นคงในระดับยุทธศาสตร์ ทั้งมิติความมั่นคงภายใน ความมั่นคงภายนอก และความมั่นคงรูปแบบใหม่ ให้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทางการสร้างเอกภาพทางความคิด การทำงาน และการประสานงานเพื่อส่งผลให้เกิดการบูรณาการการทำงานในประชาคมความมั่นคงแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการมองเห็นภาพความเสี่ยงทางความมั่นคงล่วงหน้า และการดำเนินการเชิงรุก

#### 4) การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
1.ความรู้ที่จำเป็น - ความรู้ในบริบทความมั่นคง	เพียงพอ	
2.ทักษะที่จำเป็น	ไม่เพียงพอ	ทักษะดิจิทัล
3.ความสามารถที่จำเป็น	ไม่เพียงพอ	การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์
4.คุณลักษณะที่จำเป็น - ความยึดมั่นในเหตุผล / การ ยึดประโยชน์ส่วนรวม	เพียงพอ	

**ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา**

	ประเด็นการ พัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)
จุดแข็ง	1.กำหนด วิสัยทัศน์และกล ยุทธ์	กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้อง กับภารกิจเร่งด่วนและสำคัญของ องค์กร / มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.เข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับทฤษฎี และแนวทางการจัดทำแผนกล ยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจ เร่งด่วนและสำคัญขององค์กร
	2.การพัฒนา ตนเองและผู้อื่น และสร้างการมี ส่วนร่วมใน องค์กร	บริหารจัดการ พัฒนา และสร้าง วัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนาความสามารถ ของบุคลากรในองค์กร / สร้าง ความรู้สู่การมีส่วนร่วมในเป้าหมายและ ทิศทางขององค์กร	
จุดที่ ต้องการ พัฒนาเพิ่ม	1.การผลักดันให้ เกิดการปฏิบัติ และผลสัมฤทธิ์	กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไป ใช้ในการบริหารจัดการคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้อง ตอบสนองเป้าหมายองค์กร	1.เข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับทฤษฎี และแนวทางการจัดทำแผนกล ยุทธ์การบริหารจัดการคน งาน ระบบ เพื่อผลักดันให้เกิดการ ปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ 2.ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการ ทำงาน
	2.ทักษะดิจิทัล	กำหนดกระบวนการหลักของ องค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็น / ประเมินและบริหารจัดการความ เสี่ยงดิจิทัลในกระบวนการทำงาน	

### แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการ พัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการ ประยุกต์ใน การทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1.ความรู้และทักษะใน การกำหนดแผนกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับภารกิจ เร่งด่วนและสำคัญของ องค์กร และมีความ เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย เพื่อวางทิศทางและ ภารกิจขององค์กรใน ระยะยาว เพื่อประโยชน์ ต่อความมั่นคงแห่งชาติ ในภาพรวม (ต่อยอดจุด แข็ง)	สามารถกำหนด แผนกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับ ภารกิจเร่งด่วน และสำคัญของ องค์กร และมีความ เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดทำแผน กลยุทธ์ แนว ทางการ จัดลำดับ ประเด็น เร่งด่วน และ ตรวจสอบผู้มีส่วน ได้ส่วน เสีย และนำไป ปฏิบัติอย่าง เป็นระบบ	ตรวจสอบ ข้อมูลและ ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องเชิง กว้าง	ตรวจสอบ ข้อมูลและ ทฤษฎีแบบ ลงลึก	กลั่นกรอง และระบุ ข้อมูล/ ทฤษฎีที่มี นัยสำคัญ กับการ กำหนดแผน กลยุทธ์ ใน บริบทของ องค์กร	ประมวล ข้อมูลเพื่อ วางแผนการ ปฏิบัติอย่าง เป็นระบบ	สื่อสาร แนวคิด และ แผนพัฒนา ฯ กับ ผู้บริหาร และ บุคลากร และ รับทราบ feedback	นำ feedback ที่ได้รับมา ปรับแผน	นำแผนกล ยุทธ์ไปใช้ กับ ประชาคม หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง และ ประเมินผล	ปรับปรุง แผนกล ยุทธ์ และ นำแผนกล ยุทธ์ไปใช้ กับภาค ส่วนต่างๆ ที่กว้างไกล ออกไป และ พยายาม จัดทำแนว ปฏิบัติอัน เป็นเลิศ	นำแผนกลยุทธ์ ไปใช้เพื่อให้ เกิดผลเป็น รูปธรรม

2.กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้อง ตอบสนองเป้าหมายองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (พัฒนาจุดอ่อน)	สามารถกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้อง ตอบสนองเป้าหมายองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	ศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคน งาน ระบบ ที่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	ตรวจสอบข้อมูลและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเชิงกว้าง	ตรวจสอบข้อมูลและทฤษฎีแบบลงลึก	กลั่นกรองและระบุข้อมูล/ทฤษฎีที่มีนัยสำคัญกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ในบริบทขององค์กร	ประมวลข้อมูลเพื่อวางแผนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	นำแผนการปฏิบัติไปทดลองใช้กับส่วนงานที่รับผิดชอบโดยตรง	นำแผนปฏิบัติไปทดลองใช้ในลักษณะบูรณาการกับส่วนงานต่างๆ ในองค์กร	ประเมินผล การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญ กับ ผลสัมฤทธิ์ ที่เป็นรูปธรรม	ประมวลองค์ความรู้จากกระบวนการพัฒนา เพื่อจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ สำหรับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และบุคลากรในองค์กร	
---	--	---	---	-------------------------------	---	--	---	--	--	--	--

**แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการศึกษาอบรม นบส.1)**

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
1.ความรู้และทักษะในการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร เพื่อวางทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว เพื่อประโยชน์ต่อความมั่นคงแห่งชาติในภาพรวม (ต่อยอดจุดแข็ง)	เข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร	ศึกษาทฤษฎีและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากกรณีศึกษาของส่วนราชการต่างๆ	ศึกษาข้อมูลและทฤษฎี	ประมวลข้อมูลเพื่อระบุแนวคิดและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่เหมาะสมกับองค์กรเป็นการเฉพาะ	(เมื่อท่านได้รับการพัฒนาแล้ว จะมีแนวทางนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาใช้ในการทำงานจริงอย่างไร) นำแนวคิด และแนวทางไปใช้กับองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน
2.กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้อง ตอบสนองเป้าหมายองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (พัฒนาจุดอ่อน)	เข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการคน งาน ระบบ เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	ศึกษาทฤษฎีและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการคน งาน ระบบ เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากกรณีศึกษาของส่วนราชการต่างๆ	ศึกษาข้อมูลและทฤษฎี	ประมวลข้อมูลเพื่อระบุแนวคิดและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่เหมาะสมกับองค์กรเป็นการเฉพาะ	นำแนวคิด และแนวทางไปใช้กับองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน

ผลการพัฒนาตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส. 1)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร เพื่อวางทิศทางและภารกิจขององค์กรในระยะยาว	เข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับ ทฤษฎี และแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร	ศึกษาทฤษฎีและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กร	ได้รู้จัก ศึกษา และทำความเข้าใจภาพรวมและแง่มุมสำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงรายละเอียดของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนชาติระดับต่างๆ แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเท่าทันความเปลี่ยนแปลงในบริบทของ Agile Leader และ Design Thinking และแนวคิดการเตรียมพร้อมรับมืออนาคตจากผู้เชี่ยวชาญของประเทศไทย ญี่ปุ่น และสวีเดน	จะศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และตกผลึกเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี กลยุทธ์ การวางทิศทางระยะยาวขององค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผล (Learning and doing)

<p>2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการคน งาน ระบบ ให้มีความสอดคล้อง ตอบสนองเป้าหมายองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์</p>	<p>เข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับ ทฤษฎี และแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการคน งาน ระบบ เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์</p>	<p>ศึกษาทฤษฎีและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการคน งาน ระบบ เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์</p>	<p>ได้รู้จัก ศึกษา และทำความเข้าใจภาพรวมและแง่มุมสำคัญของทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงเนื้อหาจาก Leading Self &amp; Team Effectiveness และสาระสำคัญของ Diversity and Inclusion ( ดร.สาโรจน์ พรประภา) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (ดร.สุรพิชญ์ พรหมสิทธิ์) และ Risk and Crisis Management (ผศ.ดร.ณดา จันทร์สม)</p>	<p>จะศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเหล่านี้เพิ่มขึ้น โดยพยายามพิจารณาเปรียบเทียบกับงานภารกิจจริง และนำทฤษฎีมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว เนื่องจากประเด็นการพัฒนานี้เป็นจุดอ่อนของผู้ศึกษา</p>
---	--	---	---	--

## บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. กรุงเทพฯ 2559

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. กรุงเทพฯ 2562

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. สรุปสาระสำคัญแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. กรุงเทพฯ 2562

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 - 2565) สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. กรุงเทพฯ 2562

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ / สกุล

นายไพฑูริ ลิทธิสุนทร

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี

ประวัติศาสตร์ / มศว. ประสานมิตร / ๒๕๓๖

ปริญญาโท

ประวัติศาสตร์ / University of St. Andrews UK / ๒๕๔๒

### ประสบการณ์การรับราชการ

พ.ศ. ๒๕๔๓

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ

ก.ค. ๒๕๖๓ - ปัจจุบัน

ผู้อำนวยการกองประเมินภัยคุกคาม สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ

### รางวัลที่สำคัญ

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น พ.ศ. ๒๕๕๕