



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพลิกโฉมปีโอไอไร้กระดาษด้วยระบบดิจิทัล  
เพื่อการส่งเสริมการลงทุน

จัดทำโดย นางสาวศุราคินี สมิตร  
รหัส 94011

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนั้กบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนั้กบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพลิกโฉมปีโอไอไรรักษาด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการส่งเสริมการลงทุน

จัดทำโดย นางสาวศุภาศินี สมิตร  
รหัส 94011

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

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ณัฐธญา พัฒนะวาณิชนันท์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ปัทมา เจริญวิเศษกุล  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) มีภารกิจในการส่งเสริมให้เกิดการลงทุน ในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ โดยการให้สิทธิและประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัย เกื้อหนุนต่อการลงทุน และการให้บริการด้านการลงทุน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบ เศรษฐกิจและสังคม ภายใต้นโยบายของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและคณะกรรมการนโยบาย การเพิ่มขีดความสามารถของประเทศในอุตสาหกรรมเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุน ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดประเด็นการศึกษา **“การพลิกโฉมบีโอไอให้กระฉับด้วยระบบ ดิจิทัล เพื่อการส่งเสริมการลงทุน”** เพื่อการปฏิรูปกระบวนการให้บริการส่งเสริมการลงทุนบนพื้นฐาน ของข้อมูลที่มีความถูกต้องและทันสมัย สนับสนุนการลงทุนของผู้ประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถรองรับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่สามารถใช้นวัตกรรม ด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสำนักงานในอนาคต และรองรับการปฏิบัติงานใน บทบาทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะในสภาวะการณ์หลังโควิด-19 ให้ได้ดีมากขึ้น

สำนักงานมีความท้าทายในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่ต้องการให้ปฏิรูป กระบวนการส่งเสริมการลงทุน และตอบสนองแนวโน้มระดับโลกที่จะต้องนำระบบดิจิทัลมาใช้งาน เพื่อความยั่งยืนและรองรับความท้าทายที่จะขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานด้วยข้อมูล โดยข้อมูล ที่กล่าวถึงในที่นี้ คือ ข้อมูลการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่ได้รับการส่งเสริม การลงทุน ตามกระบวนการส่งเสริมการลงทุน ตั้งแต่ขั้นตอนการยื่นขอรับการส่งเสริม การพิจารณา การแจ้งผลการพิจารณา การออกบัตรส่งเสริม การใช้สิทธิและประโยชน์และการรายงานผลการลงทุน ตลอดระยะเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน

เมื่อนำข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง โอกาสและ ภัยคุกคามต่อภารกิจหลักของ สกท. มาวิเคราะห์ตาม TOWS Metrix พบว่า สกท. ควรสร้างกลยุทธ์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) **กลยุทธ์เชิงรุก** โดยใช้จุดแข็งของบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลสูงและใช้โอกาสที่ ผู้ใช้บริการต้องการให้ปฏิรูปดิจิทัลในกระบวนการส่งเสริมการลงทุน โดยดำเนินการ **ออกแบบและ พัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพ**

2) **กลยุทธ์เชิงแก้ไข** โดยใช้โอกาสที่จะต้องลดการใช้ทรัพยากรเพื่อลดจุดอ่อน เรื่องการจัดการฐานข้อมูลซึ่งขาดประสิทธิภาพและข้อมูลบางส่วนยังไม่ถูกต้อง และลดภาระของ ผู้ใช้งานที่มีทักษะด้านดิจิทัลไม่สูงนักซึ่งยังมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่เพียงพอในการรองรับ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในอนาคต ทักษะด้านดิจิทัล ธรรมชาติข้อมูล แนวคิดและ กระบวนการสำหรับการจัดการข้อมูลสำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นหลัก เป็นต้น โดย ดำเนินการออกแบบระบบให้ส่งข้อมูลโดยอัตโนมัติและดำเนินการโดยไร้กระดาษ

3) **กลยุทธ์เชิงรับ** โดยแก้ไขจุดอ่อนเรื่องการจัดการข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ เป็น การทำงานบนกระดาษ ยังขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบงานต่างๆ ของ สำนักงานและเลี้ยงอุปสรรคด้านความท้าทายระดับโลกที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

และการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจในไทยการเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล และการให้บริการที่ต่อเนื่องภายใต้ข้อกีดขวางด้านสุขอนามัยจากสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 โดยดำเนินการจัดการข้อมูลที่ดีเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานด้วยข้อมูล

4) **กลยุทธ์เชิงป้องกัน** โดยใช้จุดแข็งด้านความพร้อมของบุคลากรรับมือกับอุปสรรคด้านความท้าทายระดับโลกที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจในไทย โดยดำเนินการ **ต่อยอดโดยวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์**ในการตัดสินใจหรือจัดทำยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม สำนักงานยังมีระบบดิจิทัลเพื่อบริการส่งเสริมการลงทุนยังไม่ครบทุกกระบวนการทำให้ผู้รับบริการไม่ได้รับความสะดวก และต้องมีฐานข้อมูลแยกจากกันในแต่ละระบบงาน นอกเหนือจากฐานข้อมูลกลาง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการข้อมูล ใน 2 ด้าน คือ ปัญหาด้านคุณภาพที่เกิดจากการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนในหลายฐานข้อมูลและข้อมูลบางส่วนที่ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้ต้องเสียเวลาตรวจสอบและทำความสะอาดข้อมูลเพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างมั่นใจ และปัญหาด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล เนื่องจากการจัดทำบันทึกและจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลแยกกัน จึงต้องส่งข้อมูลไปมาระหว่างฐานข้อมูล ซึ่งทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทุกๆ ปี สำนักงานจะมีโครงการที่ขอรับการส่งเสริมการลงทุน เฉลี่ยประมาณ 1,500 โครงการต่อปี แต่ผู้ใช้บริการสะสม ซึ่งยังใช้สิทธิและประโยชน์อยู่ จะมีประมาณ 25,000 โครงการ ซึ่งหากได้รับความสะดวกในการใช้สิทธิและประโยชน์ได้ง่าย ก็จะทำให้เอกชนที่ได้รับการส่งเสริมสามารถลงทุน ดำเนินธุรกิจหรือขยายกิจการได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ปัญหาในอนาคตด้านการบริหารจัดการข้อมูล มีแนวโน้มที่จะยุ่งยากซับซ้อนขึ้น เนื่องจากการขาดพิมพ์เขียวองค์กรด้านดิจิทัลจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมองภาพการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลไม่ตรงกัน และทำให้การพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรไม่เป็นระบบต่อไป

หากไม่ปฏิรูปกระบวนการบริการด้วยระบบดิจิทัลและดำเนินการบริหารจัดการฐานข้อมูลที่ดี จะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งต่อประสิทธิภาพการบริการ การสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจแก่ประชาชน ไปจนถึงการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้ ดังนั้น การปฏิรูปดิจิทัลในกระบวนการหลักในการให้การส่งเสริมการลงทุน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งรัดการดำเนินการให้สำเร็จ

ข้อเสนอเชิงนโยบาย เรื่อง การพลิกโฉมบีโอไอไร้กระดาษด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการส่งเสริมการลงทุน ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ การพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดการข้อมูลที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหม่ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการวางรากฐานของการเป็นองค์กรดิจิทัล

ในการจัดทำข้อเสนอแนะ ได้นำยุทธศาสตร์การปรับสู่องค์กรดิจิทัล มาใช้เป็นแนวทาง เนื่องจากเป็นแนวทางเชิงวิชาการในการปรับสู่รัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยนำไปใช้ประกอบการจัดทำข้อเสนอประเด็นที่ 1 เรื่องการพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินการใน 2 ระดับตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้แก่ การปรับเปลี่ยนข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อให้มีข้อมูลที่ต้องการ ใช้เครื่องจักรอ่านได้ ใช้มาตรฐานข้อมูลเปิด และพัฒนากระบวนการทำงานใน

รูปแบบดิจิทัล โดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ขั้นตอนกระชับ ยืดหยุ่น ซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่สำนักงานในการต่อยอดเพื่อยกระดับสู่องค์กรดิจิทัลและเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้ต่อไป

ในการจัดทำข้อเสนอแนะประเด็นที่ 2 เรื่อง การจัดการข้อมูลที่ดี ได้นำแนวทางการจัดการข้อมูลตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล ซึ่งเป็นจุดเชื่อมต่อกับองค์กรดิจิทัลสู่องค์กรที่แบ่งปันข้อมูลมาใช้เป็นแนวทาง เนื่องจากเป็นแนวทางเชิงวิชาการในการจัดทำข้อมูลที่มีความสมบูรณ์เชื่อถือได้ และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อต่อยอดปรับปรุงการแบ่งปันข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย โดยในการดำเนินการตามกลไกตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลตามข้อเสนอนี้ หมายรวมถึงการสร้างพิมพ์เขียวองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่เป็นรากฐานในการสื่อสารทำความเข้าใจให้ตรงกันในองค์กรเกี่ยวกับการนำข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร กฎหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ต่างๆ ด้วย ซึ่งการจัดการอย่างเป็นข้อมูลระบบด้วยการจัดทำพิมพ์เขียวองค์กร จะช่วยให้สามารถยกระดับการให้บริการข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และสร้างความพร้อมสู่องค์กรที่แบ่งปันข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับระบบดิจิทัลที่ให้บริการ พบว่า มีระบบดิจิทัลเพื่อให้บริการส่งเสริมการลงทุนไม่ครบทุกกระบวนการและไม่มีการนำข้อมูลมาใช้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามกลไกธรรมาภิบาลข้อมูล รวมถึงยังพึ่งพิงบุคลากรในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอยู่ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ จำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของข้อมูลโดยพิจารณาตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูล พบว่าการดำเนินการด้านการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลได้ดี แต่ยังมีประเด็นปัญหาสำหรับข้อมูลบางส่วน ในด้านการรักษาความมั่นคงและด้านการควบคุมคุณภาพของข้อมูล ที่ทำให้ข้อมูลดีไม่เพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งมีสาเหตุจากการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนในหลายฐานข้อมูลทำให้ต้องมีภาระในการตรวจสอบที่เข้มข้นก่อนนำข้อมูลที่มีการบันทึกเข้าฐานข้อมูลแบบ Manual มาใช้งาน

โดยสรุปแล้ว จากบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงสภาพปัจจุบันของระบบดิจิทัลที่ให้บริการและข้อมูล ในการแก้ไขปัญหาก็ต้องดำเนินการพลิกโฉมบีโอไอกระดาดด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการส่งเสริมการลงทุน ใน 2 ประเด็น คือ การพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดการข้อมูลที่ดี โดยจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

ระบบที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ จะสนับสนุนให้สำนักงานให้บริการส่งเสริมการลงทุนด้วยระบบดิจิทัลได้ครบทุกกระบวนการ โดยใช้การลงนามอิเล็กทรอนิกส์ในกระบวนการพิจารณา เชื่อมโยงข้อมูลไปใช้ในระบบงานต่อเนื่อง และนำเข้าข้อมูลในฐานข้อมูลกลาง (BOI Central Database: BCD) โดยอัตโนมัติ ผ่าน Application Programming Interface (API) ได้ โดยจะมีขั้นตอนการให้บริการหลักๆ ในการรับข้อมูลจากระบบรับคำขอซึ่งเป็นกระบวนการก่อนหน้า การรับข้อมูลเพิ่มเติมที่จะ

นำไปใช้ในการออกเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ในขั้นตอนถัดไป รวมถึงการส่งเอกสาร คือ หนังสือแจ้งมติและบัตรส่งเสริมแก่ผู้รับบริการด้วย

## 2. การจัดการข้อมูลที่ดี

กรอบธรรมาภิบาลข้อมูล จะถูกนำมาใช้ในการจัดการข้อมูลในฐานข้อมูลกลาง ให้ข้อมูลมีความมั่นคง มีคุณภาพ และข้อมูลส่วนบุคคลมีความปลอดภัย โดยจะต้องมีการตั้งทีมงานมาดำเนินการตามกลไกและกระบวนการที่กำหนด นอกจากนั้น ควรพัฒนาโปรแกรมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยอัตโนมัติ ที่สร้างบนพื้นฐานเงื่อนไขเชิงตรรกะตามกฎธุรกิจ เช่น เงื่อนไขเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของประเภทกิจการที่ได้รับการส่งเสริมและสิทธิและประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น และการใช้โปรแกรม Business Intelligence ทำการตรวจสอบความผิดปกติข้อมูล (Outliner) เมื่อเปรียบเทียบกับสถิติที่ผ่านมา เช่น มูลค่าเงินลงทุน จำนวนการจ้างงาน เป็นต้น

ในกระบวนการขับเคลื่อนข้อเสนอสู่การปฏิบัติจะใช้หลักการ Design Thinking เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะดำเนินการตั้งแต่กระบวนการทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน ทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการศึกษาเอกสารข้อมูลภายในองค์กร นำเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนาต้นแบบโดยมีความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำต้นแบบซึ่งเป็นการออกแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Design) ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติ (Features) อย่างน้อยที่สุดที่ทำให้ใช้งานได้จริง (Minimum Viable Product) ไปทดลองรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุง ก่อนจะนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่อไป โดยในช่วงของการทดลองรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงจนได้ต้นแบบที่เหมาะสมขึ้นนั้น จะผสมผสานหลักการ Agile เพื่อเร่งสปีดการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นรูปธรรม ใช้ได้จริง โดยในกระบวนการจะนำองค์ประกอบของหลักการ Agile มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลภายในปีโอไอ ในด้านกรอบความคิด (Mindset) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำงานเป็นทีม เน้นผลลัพธ์ ทักษะการเปลี่ยนแปลง ด้านทีมงาน (Team) ซึ่งจะต้องเป็นทีมข้ามสังกัดหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (Cross-functional Team) ด้านเครื่องมือ (Tools) ที่สามารถใช้สื่อสารและติดตามความคืบหน้า ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ที่ท้าทายเพื่อให้เกิดการลงทุนตามเป้าหมาย นโยบายตอบโจทย์และบริการเป็นเลิศ ด้านความสอดคล้องและมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน (Alignment & Commitment) ผ่านแผนปฏิบัติการมุ่งผลตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนและพิมพ์เขียวองค์กร และด้านการวางแผนและการเชื่อมต่อ (Planning & Sync-up) ด้วยกระบวนการเร่งการทดลองนำมาใช้ (Sprint) ทั้งนี้ ในการดำเนินงานจะประสานงานกับเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนในการรับการถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสนับสนุนในการนำข้อเสนอสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี ด้านงบประมาณ ด้านเครือข่ายพันธมิตร และด้านผลกระทบจากโควิด-19 อย่างไรก็ตาม ด้านที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือของบุคลากร ในเรื่องของผู้นำของผู้ที่รับผิดชอบการขับเคลื่อน ความพร้อมเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถในด้านดิจิทัลของทีมงานหลักและผู้ใช้งาน การสื่อสารเพื่อการบูรณาการทำงาน ซึ่งมีแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม คือ การจัดทีมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ รักษาสัมพันธ์ภาพ รับฟังและบริหารความเสี่ยง ผลักดันตนเอง

และผู้อื่นในเชิงบวก ใช้หลักการการเร่งรัดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ J. P. Kotter ผสมผสานหลักการ Design Thinking และหลักการ Agile อ้างอิงในการดำเนินการ รวมถึงการแลกเปลี่ยนกับผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานพันธมิตรที่มีประสบการณ์ และสื่อสารเพื่อกระตุ้นความตื่นตัวถึงโอกาสและความท้าทาย และสื่อสารเพื่อการบูรณาการทำงานโดยประยุกต์ใช้ DISC โดยเน้นการปรับกรอบความคิดและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับคุณลักษณะของผู้นำเพื่อขับเคลื่อนข้อเสนอแนะนี้ เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการผลักดันเพื่อพลิกโฉมองค์กรด้านดิจิทัล โดยจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลให้เป็นรูปธรรม ผู้นำจึงควรมีทักษะในการผลักดันนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และทักษะดิจิทัลสูงทั้งในด้านการวางแผนและด้านการขับเคลื่อน นอกจากนี้ จะต้องสามารถสื่อสารในฐานะผู้บริหารเพื่อให้การทำงานและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ และนำแผนสู่การปฏิบัติและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การพลิกโฉมบีโอไอไว้กระดาดด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการส่งเสริมการลงทุน” เป็นผลงานการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้จัดทำเป็นข้อเสนอตามหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม รุ่นที่ 94 ของสำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2564 ซึ่งผู้ศึกษามีความมุ่งมั่นตั้งใจอยากที่จะเข้ารับการอบรม รวมทั้งมีความภูมิใจที่ได้รับคัดเลือกเข้ารับการอบรมเป็นอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณวิทยากรในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และความช่วยเหลือในการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษากลุ่ม 10 ดร. ญัฐญา พัฒนะวานิชันท์ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงทุ่มเทแรงกาย แรงใจ แรงความคิดที่จะสนับสนุนทุกวิถีทางในการดัดศักยภาพและสร้างเสริมศักยภาพของผู้ศึกษา ถือเป็นโค้ชในฝันที่ผู้ศึกษาประทับใจเป็นอย่างมาก และจะถือเป็นแบบอย่างในการพัฒนาในฐานะผู้บริหารระดับสูงที่ดีต่อไปในอนาคต

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษานี้ จะมีส่วนสำคัญที่เป็นข้อเสนอเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงโดยใช้ประโยชน์ในการจัดการข้อมูล การส่งเสริมการลงทุนภายใต้กรอบธรรมาภิบาลข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพ การให้บริการและปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศ ผู้รับบริการ และสำนักงานต่อไป ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน ประกอบด้วยท่านอาจารย์ ญัฐญา พัฒนะวานิชันท์ ท่านอาจารย์ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ และท่านอาจารย์ปัทมา เอียวริศวิทย์สกุล ที่ได้ให้ข้อคิดเห็น วิพากษ์และเปิดมุมมองของผู้ศึกษาให้กว้างขึ้นในเชิงยุทธศาสตร์และนโยบาย รวมทั้งมีมุมมองที่รอบด้าน ซึ่งนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ร่วมเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94 โดยเฉพาะพี่ๆ กลุ่ม GP10 สำหรับมิตรภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และคำชี้แนะต่างๆ ที่ได้มอบให้ผู้ศึกษาตลอดช่วงระยะเวลาอบรม และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่ได้มุ่งมั่นทุ่มเทสรรพกำลังในการจัดการฝึกอบรมให้สำเร็จลุล่วง บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณหน่วยงาน ท่านดวงใจ อัครจินตจิตร์ เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และผู้บริหารทุกท่านที่ได้สนับสนุนให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้ ขอขอบคุณท่านชินทร์ ขาวจันทร์ รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่กรุณาให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ ขอขอบคุณ J.S. in NY และน้องๆ ทุกคนที่ช่วยเหลือ ขอขอบคุณทีมงาน กยศ. ที่ตั้งใจทำงานกันเต็มที่ในช่วงที่ ผอ. เก็บเกี่ยว ความรู้ และขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจ ทำให้การศึกษานี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ศุภาศินี สมิต

3 กันยายน 2564

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ณ
สารบัญ	ญ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ณ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฐ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	31
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	35
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	38
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	38
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	42
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	56
3. แผนพัฒนาตนเอง	59
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	59
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	63
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	68
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	72
ภาคผนวก ก IDP 1-5	72
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	98

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของข้อมูลการส่งเสริมการลงทุน ตามเกณฑ์ข้อมูลที่ดีตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ	47
ตารางที่ 2	ผลการประเมินทักษะโดยรวมและการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งที่ควรพัฒนา	63

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ แผนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะ 8 ปี (พ.ศ. 2558 - 2565)	11
ภาพที่ 2	ทิศทางยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญในการขับเคลื่อนงานของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ตามแผนปฏิบัติราชการ (ปี 2563-2565)	29
ภาพที่ 3	ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายตามโครงสร้างการมอบหมายงาน และการแบ่งส่วนราชการภายใน	31
ภาพที่ 4	จำนวนโครงการที่ขอรับการส่งเสริมการลงทุน (ปี 2560-2564)	40
ภาพที่ 5	ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลข้อมูล	42
ภาพที่ 6	สถาปัตยกรรมองค์กร	43
ภาพที่ 7	ธรรมาภิบาลข้อมูล	44
ภาพที่ 8	สถานภาพปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อพิจารณาตามยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล	46
ภาพที่ 9	ตัวอย่างแนวคิดในการพัฒนาระบบให้บริการกระบวนการแจ้งมติและ ออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	49
ภาพที่ 10	การเปรียบเทียบวัฒนธรรมเป้าหมายของทีมและผลการประเมินบุคลิกภาพ DISC ของผู้ศึกษา	67

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

โรคโควิด-19	หมายถึง โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
สกท.	หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
เลขาธิการ	หมายถึง เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
AI	หมายถึง Artificial Intelligence
API	หมายถึง Application Programming Interface
BCD	หมายถึง ฐานข้อมูลกลางของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI Central Database)
BCG	หมายถึง เศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy)
DISC	หมายถึง ศาสตร์ทางจิตวิทยาด้านบุคลิกภาพ (Personal Psychology) ที่ใช้วัดพฤติกรรมมนุษย์ 4 ประเภท ได้แก่ D (Dominance), I (Influence), S (Steadiness) และ C (Compliance)
NDA	หมายถึง สัญญารักษาข้อมูลที่เป็นความลับ (Non-disclosure Agreement)
SDGs	หมายถึง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)
WTO	หมายถึง องค์การการค้าโลก (World Trade Organization)

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) จัดตั้งขึ้นในปี 2508 มีภารกิจในการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ โดยการให้สิทธิและประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน และการให้บริการด้านการลงทุน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้นโยบายของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและคณะกรรมการนโยบายการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุน กฎหมายว่าด้วยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) ปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนหรือคณะกรรมการนโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย หรือตามที่คณะกรรมการดังกล่าวมอบหมาย

3) ดำเนินการประชาสัมพันธ์เผยแพร่บรรยากาศการลงทุน และชักจูงให้มีการลงทุนในกิจการที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ

4) จัดให้มีศูนย์บริการลงทุนสำหรับผู้สนใจลงทุนและผู้ลงทุนในการจัดให้ได้มาซึ่งการอนุญาตและการให้บริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการลงทุน ซึ่งรวมถึงการอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้สนใจลงทุนในการเตรียมโครงการลงทุน และดำเนินการตามโครงการลงทุน

5) วิเคราะห์โครงการขอรับการส่งเสริมการลงทุน ตรวจสอบและควบคุม ตลอดจนประเมินผลการลงทุนตามโครงการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน

6) ศึกษาค้นคว้าหาแนวทางในการลงทุน จัดทำรายงานความเหมาะสมของการลงทุน วางแผนส่งเสริมการลงทุน และประสานการแก้ไขปัญหาการลงทุน

7) ศึกษา รวบรวม ให้บริการข้อมูล และส่งเสริมการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการหาผู้ร่วมทุนหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ และสร้างการเชื่อมโยงและขยายโอกาสการลงทุนให้แก่นักลงทุนในประเทศ

8) ประเมินผลการส่งเสริมการลงทุน และการดำเนินงานของกองทุนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย รวมทั้งประเมินความคุ้มค่าในการให้สิทธิและประโยชน์แก่ผู้ได้รับการส่งเสริม

**วิสัยทัศน์** ส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าทั้งในประเทศและการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ก้าวพ้นการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง (Middle Income Trap) และเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย (ทั้งนักลงทุนไทยและนักลงทุนจากต่างประเทศ) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ลดความเหลื่อมล้ำและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
2. อำนวยความสะดวกและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการลงทุน
3. ส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ

### ค่านิยมร่วม

**B: Best of Service BOI** ใส่ใจบริการ สื่อสารฉับไว เลิศในผลงาน

**O: Open to Learn & Share** องค์กรต้องเรียนรู้ คิดทำอยู่บนเหตุผล ยึดหยุ่น พัฒนตน นำทุกคนสู่เส้นชัย

**I: Innovative Organization** ร่วมคิด ร่วมทำ รวมพลังสร้างสรรค์

### ประเด็นยุทธศาสตร์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ และการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมและการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีการประหยัดพลังงานหรือใช้พลังงานทดแทน เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของการลงทุน (Cluster) ที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และสร้างความเข้มแข็งของห่วงโซ่มูลค่า

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** ส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่นที่เกื้อกูลต่อการสร้างความมั่นคงในพื้นที่

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** ส่งเสริมการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยเฉพาะพื้นที่ชายแดนทั้งในและนอกนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และรองรับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** ส่งเสริมการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทย และเพิ่มบทบาทของประเทศไทยในเวทีโลก

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สามารถวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยพิจารณาจากกฎหมายที่ สกท. ต้องดำเนินการ รวมถึงพันธกรณีระหว่างประเทศที่ต้องยึดถือปฏิบัติ รวมทั้ง ยุทธศาสตร์ชาติและแนวนโยบายที่ต้องขับเคลื่อน ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** กฎหมาย นโยบาย และพันธกรณี ทั้งในประเทศและต่างประเทศด้านการส่งเสริมการลงทุน

**ส่วนที่ 2** ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับแผนระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 (แผน XYZ)

**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทิศทางยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

### 1.1.1 กฎหมาย นโยบาย และพันธกรณีทั้งในประเทศและต่างประเทศด้านการส่งเสริมการลงทุน

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 โดยสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ได้กำหนดดังนี้

**มาตรา 75** รัฐพึงจัดระบบเศรษฐกิจให้ประชาชนมีโอกาสดำเนินประโยชน์จากความเจริญเติบโต ทางเศรษฐกิจไปพร้อมกันอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขจัดการผูกขาดทางเศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรม และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประชาชนและประเทศ

รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การจัดให้มีสาธารณูปโภค หรือการจัดทำบริการสาธารณะ

รัฐพึงส่งเสริม สนับสนุน คุ้มครอง และสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ และกิจการวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางของประชาชนและชุมชน ในการพัฒนาประเทศ

รัฐพึงคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ และความอยู่เย็นเป็นสุขของประชาชนประกอบกัน

**มาตรา 76** รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนา เจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐพึงดำเนินการให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจ หรือกระทำการ โดยมิชอบที่เป็นการก้าวก่ายหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนการแต่งตั้ง หรือการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรม สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว

**มาตรา 257** ปฏิรูปประเทศเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

(1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนา ด้านจิตใจ

**มาตรา 258** ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล ดังต่อไปนี้

**ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน**

- (1) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน และการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน
- (2) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน
- (3) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคน ภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน
- (4) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา
- (5) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผยตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

**ฉ. ด้านเศรษฐกิจ**

- (1) ขจัดอุปสรรคและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อให้ประเทศชาติ และประชาชนได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มเศรษฐกิจต่างๆ อย่างยั่งยืน โดยมีภูมิคุ้มกันที่ดี
- (2) สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการนำความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
- (4) สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมสหกรณ์และผู้ประกอบการแต่ละขนาดให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม และส่งเสริมการประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคมและวิสาหกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสร้างกลไกเพิ่มโอกาสในการทำงานและการประกอบอาชีพของประชาชน

**2. พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ.**

**2560** กำหนดระบบการให้สิทธิและประโยชน์ที่เหมาะสมสำหรับการจูงใจให้มีการลงทุนในกิจการที่รัฐให้ความสำคัญและประสงค์จะส่งเสริมให้มีการคุ้มครองกิจการที่รัฐให้การส่งเสริมที่ทันต่อเหตุการณ์และมีกลไกการบริหารงานส่งเสริมการลงทุนของรัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกและขจัดอุปสรรคในการลงทุน เพื่อให้ความมั่นใจแก่ผู้ลงทุน ทั้งนี้ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

จะส่งเสริมการลงทุนในกิจการที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ กิจการที่ใช้ทุน แรงงาน หรือบริการในอัตราสูง หรือกิจการที่ใช้ผลิตผลการเกษตร หรือทรัพยากรธรรมชาติเป็นวัตถุดิบ ซึ่งคณะกรรมการเห็นว่ากิจการนั้นยังไม่มีในราชอาณาจักร หรือมีในราชอาณาจักรไม่เพียงพอ หรือกรรมวิธีการผลิตยังไม่ทันสมัย มีความเหมาะสมทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี และมีมาตรการอันสมควรที่จะป้องกันและควบคุมมิให้เกิดผลเสียหายต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีพของประชาชนและความสมบูรณ์สืบไปของมนุษย์และธรรมชาติ

3. พระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย พ.ศ. 2560 กำหนดระบบการให้สิทธิและประโยชน์ที่เหมาะสมซึ่งรวมถึงการให้ได้รับเงินสนับสนุน สำหรับดึงดูดการลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมายและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็อีกปัจจัยที่ช่วยให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลางได้ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมเป้าหมาย หมายถึง อุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพของประเทศ สร้างประโยชน์อย่างสูงต่อเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคงของประเทศ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างยั่งยืน ซึ่งต้องเป็นอุตสาหกรรมประเภทใหม่ที่ไม่เคยมีการผลิตหรือการให้บริการในประเทศมาก่อน หรือเป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้เทคโนโลยีใหม่หรือใช้ความรู้ในการผลิตขั้นสูง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรม

#### 4. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัตินิติราชการในด้านต่างๆ ได้แก่

4.1 กฎหมายและระเบียบด้านการบริหารองค์รภาครฐและด้านดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553 พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 เป็นต้น

4.2 กฎหมายและระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 และประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550 กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน คำสั่งมอบอำนาจที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัตินิติราชการในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

4.3 กฎหมายและระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ เช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2562 เป็นต้น

5. ข้อตกลงองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ประเทศไทยเป็นสมาชิกก่อตั้ง WTO โดยเป็นสมาชิกเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2537 โดยมีหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการลงทุน (คณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลกและองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก, 2564) ดังนี้

5.1 กำหนดให้ใช้มาตรการทางการค้าระหว่างประเทศโดยไม่เลือกปฏิบัติ (Non-Discrimination) คือให้การปฏิบัติต่อสินค้าจากประเทศสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน (Most-Favoured Nation Treatment: MFN) กล่าวคือ แต่ละประเทศจะต้องเรียกเก็บภาษีศุลกากร หรือ ค่าธรรมเนียม หรือใช้มาตรการใดๆ กับสินค้าที่นำเข้าจากประเทศสมาชิกอื่นๆ เท่าเทียมกันทุกประเทศ และปฏิบัติต่อสินค้านำเข้าเท่าเทียมกับสินค้าภายในประเทศ (National Treatment) ไม่ว่าจะเป็นการเก็บภาษีภายใน หรือการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ

5.2 การกำหนดและบังคับใช้มาตรการทางการค้าจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) โดยประเทศสมาชิกจะต้องพิมพ์เผยแพร่กฎระเบียบ เกี่ยวกับมาตรการทางการค้าต่อสาธารณชน และแจ้งให้ประเทศสมาชิกอื่นๆ ทราบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความโปร่งใสและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการค้าระหว่างประเทศ

5.3 คุ่มครองผู้ผลิตภายในด้วยภาษีศุลกากรเท่านั้น (Tariff-only Protection) โดยหลักการแล้ว WTO ห้ามใช้มาตรการจำกัดการนำเข้าและส่งออกทุกชนิด ยกเว้นกรณีที่ต้องสอดคล้องกับข้อยกเว้นของ WTO มีสิทธิ์ใช้ข้อยกเว้นในกรณีฉุกเฉินและจำเป็น (Necessary Exceptions and Emergency Action) ประเทศสมาชิกสามารถใช้มาตรการคุ้มกันชั่วคราว ในกรณีที่มีการนำเข้ามากผิดปกติ และสามารถจำกัดการนำเข้าเพื่อจุดประสงค์ในการแก้ไขการขาดดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ หรือในกรณีที่เป็นข้อยกเว้นทั่วไป เช่น เพื่อรักษาสุขภาพของประชาชน สัตว์ และพืช เพื่อศีลธรรมอันดี และเพื่อความมั่นคงภายใน เป็นต้น

5.4 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรม (Fair Competition) ประเทศสมาชิกสามารถเก็บภาษีตอบโต้การทุ่มตลาดและการอุดหนุนจากสินค้านำเข้าได้ หากมีการไต่สวนตามกฎหมายของ WTO แล้วพบว่า ประเทศผู้ส่งออกมีการทุ่มตลาดหรือให้การอุดหนุนจริง และก่อให้เกิดความเสียหายต่ออุตสาหกรรมภายใน นอกจากนี้ ยังห้ามไม่ให้ประเทศสมาชิกอุดหนุนการผลิตและการส่งออกจนบิดเบือนกลไกตลาด

## 6. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ภารกิจของ สกท. มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) หลายเป้าหมาย ดังนี้

**เป้าหมายที่ 1:** ขจัดความยากจน

**เป้าหมายที่ 2:** ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการสำหรับทุกคนในทุกวัย

**เป้าหมายที่ 4:** สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

**เป้าหมายที่ 6:** สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคนและมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 7:** สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืนในราคาที่ย่อมเยา

**เป้าหมายที่ 8:** ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ มีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน

**เป้าหมายที่ 9:** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

**เป้าหมายที่ 10:** ลดความไม่เสมอภาคภายในประเทศและระหว่างประเทศ

**เป้าหมายที่ 12:** สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 13:** เร่งต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

**เป้าหมายที่ 17:** เสริมความเข้มแข็งให้แก่งlobalization การดำเนินงานและฟื้นฟูสภาพหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีความสำคัญควรมุ่งเน้น คือ **เป้าหมายที่ 8:** ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ มีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน และ **เป้าหมายที่ 9:** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

โดยสรุปแล้ว สำหรับภารกิจหลักของ สกท. จะเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 75 ที่บัญญัติให้ภาครัฐจะต้องจัดระบบเศรษฐกิจให้ประชาชนได้รับประโยชน์ รวมถึงจะต้องดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ตามมาตรา 258 ด้วย โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 และพระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย พ.ศ. 2560 นอกจากนั้น ในส่วนของภารกิจด้านการบริหารแผ่นดิน จะเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 76 ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ ต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยมีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เป็นต้น

ในส่วนของพันธกรณีต่างประเทศที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ ข้อตกลง WTO ซึ่งส่งผลทำให้มีข้อจำกัดเชิงนโยบาย เช่น การไม่สามารถกำหนดสิทธิและประโยชน์ตามสัญญาผู้ถือหุ้นหรือสัดส่วนการใช้วัตถุดิบในประเทศได้ การไม่สามารถให้สิทธิและประโยชน์อุดหนุนเพื่อการส่งออกได้ การไม่สามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษเพิ่มเติมได้ เป็นต้น นอกจากนั้น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SDGs ก็มีผลต่อทิศทางการส่งเสริมการลงทุน ทำให้ สกท. ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมกิจการที่ยั่งยืนและมีนวัตกรรม

### 1.1.2 ทิศทางการเคลื่อนไหวของภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศ (Stakeholder)

#### 1) ความคิดเห็นของกลุ่มนักลงทุนและองค์กรในประเทศ

(1) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จากการสอบถามสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีความเห็นว่า สกท. ควรพิจารณาข้อเสนอเชิงนโยบายในประเด็นดังนี้

(1.1) การให้สิทธิและประโยชน์ทางภาษีแก่ผู้ประกอบการที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนเงินในกองทุนนวัตกรรมเพื่ออุตสาหกรรม

(1.2) การส่งเสริมการลงทุนเพื่อการลดการปล่อยคาร์บอน

#### 2) ความคิดเห็นของกลุ่มนักลงทุนและองค์กรจากต่างประเทศ

##### (1) หอการค้าต่างประเทศในประเทศไทย (Foreign Chambers of Commerce)

จากการประชุมหารือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและหอการค้าต่างประเทศในประเทศไทย เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2563 หอการค้าต่างประเทศในประเทศไทยมีความเห็นว่า สกท. ควรพิจารณาข้อเสนอเชิงนโยบายในประเด็นดังนี้

(1.1) การปรับปรุงกฎระเบียบเกี่ยวกับวีซ่าและใบอนุญาตทำงาน

(1.2) การเร่งรัดปฏิรูปกฎหมาย (Regulatory Guillotine)

(1.3) การผ่อนปรนพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542

##### (2) หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ (Japan Chambers of Commerce Bangkok)

จากผลการสำรวจแนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย ประจำปีแรก พ.ศ. 2564 (หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ 2564) มีความเห็นว่า สกท. ควรพิจารณาประเด็นปัญหาด้านการลงทุนและข้อเสนอเชิงนโยบายในประเด็นดังนี้

(2.1) ประเด็นปัญหาด้านการบริหารองค์กร ในภาพรวม ประเด็นที่มีการตอบมากที่สุดได้แก่ การแข่งขันกับบริษัทอื่นรุนแรงขึ้น ราคาวัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้น มาตรการรองรับผลกระทบจากโรคโควิด-19 และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น ประเด็นที่มีการตอบมากที่สุดโดยบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตได้แก่ การขาดแคลนวิศวกร และประเด็นที่มีการตอบมากที่สุดโดยบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้แก่ อุปสงค์ภายในประเทศซบเซา และความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการสินค้าและความต้องการของผู้ใช้

(2.2) ข้อเรียกร้องต่อรัฐบาลไทย ในภาพรวม ประเด็นที่มีการตอบมากที่สุดได้แก่ การดำเนินการตามมาตรการรองรับผลกระทบจากโรคโควิด-19 การส่งเสริมมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสาธารณสุขโรค และการพัฒนาปรับปรุงระบบและการบังคับใช้ระบบศุลกากรและพิธีการศุลกากร ตามลำดับ

ประเด็นอื่นๆ ที่บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตจำนวนมากเลือกตอบ ได้แก่ การพัฒนาปรับปรุงการบังคับใช้ระบบภาษี (เช่น ระบบภาษีเงินได้นิติบุคคล) และการรักษาเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยน ส่วนประเด็นที่บริษัทในอุตสาหกรรมอื่นๆ เลือกตอบมากที่สุดได้แก่ การปรับปรุงความสะดวกในการขอใบอนุญาตทำงานและวีซ่า

(2.3) สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการลงทุนในเศรษฐกิจ BCG ที่มีผู้สนใจสิทธิประโยชน์ในกิจการ “พลังงานสีเขียวเช่น ไฟฟ้าหรือไอน้ำจากพลังงานทดแทน” มากที่สุด รองลงมาได้แก่ “ผลิตภัณฑ์ประหยัดพลังงาน เช่น ชิ้นส่วนประหยัดพลังงานในรถยนต์

เซลล์แสงอาทิตย์และวัสดุที่เกี่ยวข้อง เซลล์เชื้อเพลิง เครื่องใช้ไฟฟ้าประหยัดพลังงาน เป็นต้น” และ “การบำบัดหรือกำจัดกากอุตสาหกรรม”

### 3) ข้อเสนอจากกลุ่มเอกอัครราชทูต

เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2563 เอกอัครราชทูต 5 ชาติ ประกอบด้วย สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย เยอรมนี และญี่ปุ่น เสนอให้รัฐบาลไทยปฏิรูปและยกระดับประเทศไทยสู่ 10 อันดับประเทศที่ประกอบธุรกิจได้ง่ายที่สุด ตามดัชนีความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business) ของธนาคารโลก โดยเสนอให้ดำเนินการตามมาตรการ 10 ข้อ เพื่อดึงดูดให้นักธุรกิจต่างชาติเข้ามาลงทุนในไทยให้มากขึ้น ประกอบด้วย 1. ลดขั้นตอนพิธีการศุลกากรการค้าผ่านแดนสู่ระบบดิจิทัล 2. จัดตั้งพิธีการศุลกากรตามระบบบัญชีที่สามารถระบุความเสี่ยง และทำให้ระบบประมวลภาษีศุลกากรทันสมัย 3. ดำเนินโครงการทบทวนการอนุญาตของทางราชการ ทบทวนกฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความซ้ำซ้อน 4. เพิ่มแพลตฟอร์มรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้กระบวนการทำงานอยู่บนระบบออนไลน์ภายในปี 2568 5. ให้ลดความซับซ้อนในการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุน 6. สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อเดินหน้าสู่การค้าดิจิทัล 7. ปฏิรูปข้อกำหนดที่เข้มงวดเกี่ยวกับแรงงานฝีมือชาวต่างชาติ และลดขั้นตอนขอวีซ่าสำหรับแรงงานฝีมือ 8. เน้นความสำคัญของความโปร่งใสเพื่อคลี่คลายข้อพิพาท 9. ปรับปรุงกระบวนการบังคับคดีล้มละลาย รวมทั้งตีพิมพ์และจัดทำดัชนีกฎหมายว่าด้วยการล้มละลายทั้งหมด 10. เพิ่มกระบวนการดิจิทัลในการอนุมัติขององค์การอาหารและยาออกเอกสารแบบดิจิทัลและรับลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์

### 4) อันดับของประเทศไทยตามดัชนีความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business) ของธนาคารโลก

ตามดัชนีความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business) ของธนาคารโลก ประจำปี 2563 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับในภาพรวมเป็นอันดับที่ 21 ของประเทศที่ประกอบธุรกิจได้ง่ายที่สุด (จาก 190 ประเทศ) โดยดีขึ้นจากอันดับที่ 26 ในปี 2562 ทั้งนี้ ในการประเมินผลด้านการเริ่มทำธุรกิจ (Start a Business) ครอบคลุมเฉพาะกระบวนการสำหรับบริษัทที่ไม่ได้รับสิทธิและประโยชน์ใดๆ เป็นกรณีพิเศษ โดยเป็นกระบวนการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลที่กระทรวงพาณิชย์ การเปิดบัญชีที่ธนาคาร และการจดทะเบียนประกันสังคมที่สำนักงานประกันสังคม ดังนั้น ผลของการจัดอันดับด้านนี้ จึงไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับระดับการให้บริการส่งเสริมการลงทุนของ สกท. อย่างไรก็ตาม สกท. อาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิรูปกระบวนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านดิจิทัลเพื่อสร้างบรรยากาศการลงทุนให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจให้มีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้นได้ (World Bank Group, 2021)

### 5) อันดับของประเทศไทยตามการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ IMD

การจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ IMD ประจำปี 2564 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับในภาพรวมเป็นอันดับที่ 28 จาก 64 ประเทศ (ดีขึ้นจากอันดับที่ 29 ในปี 2563) ทั้งนี้ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยได้ระบุความท้าทายในปี 2564 ประกอบรายงานฉบับนี้ใน 5 ประเด็นคือ (1) มาตรการระยะสั้นในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสนับสนุนด้านสังคม (2) การปรับเปลี่ยนสู่กระบวนการดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ (3) การบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างความเห็นที่แตกแยกและรุ่นอายุ (4) ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและ

เอกชน การรับมือสภาวะวิกฤติ และ (5) ความสามารถระดับชาติในการปรับปรุงแก้ไขสภาวะวิกฤติให้ดีขึ้น โดยเฉพาะวิกฤติด้านการสื่อสาร (IMD, 2021) ซึ่งเมื่อพิจารณาภารกิจของ สกท. แล้วนั้น สกท. ควรพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการออกมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่สนับสนุนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสนับสนุนด้านสังคม การปรับเปลี่ยนสู่กระบวนการดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ รวมถึงการออกมาตรการเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการรับมือสภาวะวิกฤติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยต่อไป

จากทิศทางการเคลื่อนไหวของภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อเสนอแนะว่า ประเทศไทยควรส่งเสริมการลงทุนที่ยั่งยืน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปฏิรูปดิจิทัลภาครัฐ เพื่อเพิ่มการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ โดยควรคำนึงถึงตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายในระดับสากล ได้แก่ อันดับของประเทศไทยตามดัชนีความยากง่ายในการประกอบธุรกิจของธนาคารโลก และอันดับของประเทศไทยตามการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ IMD

## **ส่วนที่ 2 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับแผนระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 (แผน XYZ)**

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีการทำงานในการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ โดยการให้สิทธิและประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน และการให้บริการด้านการลงทุน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ โดยดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ “ส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าทั้งในประเทศและการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ก้าวพ้นการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง (Middle Income Trap) และเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะ 8 ปี (พ.ศ. 2558 - 2565)

แผน Z	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	
แผน Y	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ		
	แผนปฏิรูปประเทศ	การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ (Big Rock) กิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การเป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาค		
	แผนฯ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่ที่เศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา		
	นโยบายรัฐบาล	Thailand 4.0	BCG	นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
แผน X	ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน ปี 58 - 65	วิสัยทัศน์: ส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าทั้งในประเทศและการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ก้าวพ้นการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง (Middle Income Trap) และเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมกิจการเพื่อการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของการลงทุน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการลงทุนของไทยในต่างประเทศ		
	แผนปฏิบัติการ สกท.	คำนิยามร่วม: Best of Service BOI Open to Learn & Share Innovative Organization ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0		

ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษา

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนระดับที่ 2 และแผนระดับที่ 3 กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) งานด้านการส่งเสริมการลงทุนเป็นงานที่ขับเคลื่อนภายใต้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นแผนระดับ 1 หรือแผน Z และสอดคล้องกับแผนระดับ 2 หรือแผน Y ประกอบด้วย แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 3 ประเด็น คือ ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ และประเด็นบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

รวมทั้งสอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นแผนที่ สกท. มีส่วนร่วมในการสนับสนุนในการขับเคลื่อนและเป็นกลไกหนึ่งในการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ โดยในปีงบประมาณ 2564 คณะกรรมการปฏิรูปประเทศ กำหนดกิจกรรมปฏิรูปสำหรับแก้ไขปัญหาเร่งด่วน มีความจำเป็นต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างแท้จริงและสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมได้โดยจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) โดยมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 62 กิจกรรม ทั้งนี้ สกท. ได้รับมอบหมายเป็นหน่วยงานร่วมดำเนินการภายใต้กิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การเป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาค ซึ่งมีกระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก หน่วยงานผู้รับผิดชอบเพื่อทำงานร่วมกับคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ ในการประสานบูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนกิจกรรมปฏิรูปให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนด

อีกทั้งเชื่อมโยงลงมาสู่แผนในการปฏิบัติและขับเคลื่อนเป็น แผนระดับ 3 หรือแผน X ได้แก่ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะ 8 ปี (พ.ศ. 2558 - 2565) แผนปฏิรูปประเทศเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยยึดหลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยรายละเอียดของแผนแต่ละระดับที่ สกท. นำมาขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการลงทุน มีดังนี้

**กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ.2560 - 2580** มีวิสัยทัศน์ คือ ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน 6 ยุทธศาสตร์ โดยงานด้านการส่งเสริมการลงทุนอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีแนวทางในการขับเคลื่อน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิต ทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของ

สินค้าเกษตร การสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต การรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง การเชื่อมโยงไทย เชื่อมโลกโดยครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน และยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (ราชกิจจานุเบกษา, 2561)

**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ** เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยงานด้านการส่งเสริมการลงทุน มีส่วนในการสนับสนุนในประเด็นการเกษตร ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นการท่องเที่ยว ประเด็นพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล ประเด็นผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ประเด็นการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ประเด็นเศรษฐกิจฐานราก ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประเด็นการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม (ราชกิจจานุเบกษา, 2562)

**แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564** โดยหลักการสำคัญของแผนประกอบด้วย หลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” การเน้น “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และ “วิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มาเป็นกรอบของวิสัยทัศน์ประเทศไทย โดยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 กำหนด “เป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579” เป็นกรอบการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปีแรก และเป้าหมายในระดับย่อยลงมาควบคู่กับกรอบเป้าหมายที่ยั่งยืน และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง ใน 5 ปี สำหรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เกี่ยวข้องกับงานด้านการส่งเสริมการลงทุน มีเป้าหมายดังนี้ 1) การลดความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจน 2) ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ 3) ทุนทาง ธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคง อาหาร พลังงาน และน้ำ 4) มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

**นโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล** ซึ่งมีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การเน้นคุณค่า (Value-based Economy) เน้นการขับเคลื่อนโดยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) เพื่อให้เติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน ด้วยการสร้างเศรษฐกิจ

ภายในประเทศที่สามารถรองรับผลกระทบจากความผันผวนภายนอกและตอบโจทยความต้องการของโลกได้ และผลักดันอุตสาหกรรมเป้าหมาย (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2560) โดยระบบราชการ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนและปฏิรูปเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการ จะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อพลิกโฉม (Transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้

1. **เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)** คือ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

2. **ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)** ทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชนให้บริการเชิงรุก มีระบบเรียนรู้อัจฉริยะช่วยเหลือบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน การให้บริการต่างๆ ผ่านระบบ e-Service เช่น การขอต่ออายุบัตรประจำตัวประชาชน การขอต่ออายุใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว รวมถึงรูปแบบใบอนุญาตการทำงานดิจิทัล (Digital Work Permit) บนโทรศัพท์มือถือแบบ Smart Phone

3. **มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)** การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชามาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง มีระบบนำเสนอรายงานอัจฉริยะเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อสามารถกำหนดนโยบาย หรือแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

ทั้งนี้ งานด้านการส่งเสริมการลงทุนมีความเกี่ยวข้องในการผลักดันในทุกอุตสาหกรรม ประกอบด้วยอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-generation Automotive) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism) อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม (Robotics) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Bio-chemicals) อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital) อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub) อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Defense Industries) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

**ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569** ถือเป็น “วาระแห่งชาติ” สำหรับการดำเนินวิถีชีวิตใหม่หลังการระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจที่พัฒนาต่อยอดจากจุดแข็งของประเทศไทยใน 4 สาขา

ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) เกษตรและอาหาร 2) สุขภาพและการแพทย์ 3) พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ และ 4) การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และฐานความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมด้วยกลไกจตุภาคี (Quadruple Helix) ซึ่งมีกิจกรรมหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) อนุรักษ์ พัฒนา เพิ่มพูนทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม 2) บริหาร จัดการ การใช้ประโยชน์และบริโภคอย่างยั่งยืน 3) ลดและใช้ประโยชน์ของทั้งจากกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ 4) เพิ่ม Value Creation ตลอดห่วงโซ่มูลค่า ตั้งแต่ภาคเกษตรที่เป็นต้นน้ำ จนถึงภาคการผลิตและบริการ และ 5) สร้างภูมิคุ้มกันพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการลงทุนตามโมเดล BCG ในการลดและใช้ประโยชน์ของทั้งจากกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และเพิ่ม Value Creation ตลอดห่วงโซ่มูลค่า ตั้งแต่ภาคเกษตรที่เป็นต้นน้ำ จนถึงภาคการผลิตและบริการ เป็นหลักนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นแผนปฏิรูปประเทศไทยเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในภาพรวม 4 ด้าน ได้แก่ 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การผลิต การบริการ 2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน 3) เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล 4) ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมียุทธศาสตร์ 6 ด้าน ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ **ยุทธศาสตร์ที่ 2** ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล **ยุทธศาสตร์ที่ 3** สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล **ยุทธศาสตร์ที่ 4** ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล **ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และ **ยุทธศาสตร์ที่ 6** สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และมีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการให้บริการโดยปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

**ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะ 8 ปี (พ.ศ. 2558 - 2565)** มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนให้เกิดการลงทุนที่มีคุณค่าสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ข้อตกลงระหว่างประเทศ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) นโยบายของรัฐบาล กล่าวคือ Thailand 4.0 และตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีวิสัยทัศน์ “ส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าทั้งในประเทศและการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันก้าวพ้นการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง (Middle Income Trap) และเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

#### **แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน**

สทท. มีแผนปฏิบัติราชการในการขับเคลื่อนการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจโดยใช้การลงทุนเป็นตัวนำตามแนวทาง Investment 4.0 โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน ในระยะ 8 ปี (พ.ศ. 2558 - 2565) ในยุทธศาสตร์ 6 ด้าน คือ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ และการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมและการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม **ยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีการประหยัดพลังงานหรือใช้พลังงานทดแทน เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน **ยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของการลงทุน (Cluster) ที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และสร้างความเข้มแข็งของห่วงโซ่มูลค่า **ยุทธศาสตร์ที่ 4** ส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่นที่เกื้อกูลต่อการสร้างความมั่นคงในพื้นที่ **ยุทธศาสตร์ที่ 5** ส่งเสริมการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยเฉพาะพื้นที่ชายแดน ทั้งในและนอกนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และรองรับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ **ยุทธศาสตร์ที่ 6** ส่งเสริมการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทย และเพิ่มบทบาทของประเทศไทยในเวทีโลก

และ**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

โดยสรุปแล้ว สทท. ขับเคลื่อนการส่งเสริมการลงทุนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ คือ ส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าทั้งในประเทศและการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ก้าวพ้นการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง (Middle Income Trap) และเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

และแผนทั้ง 3 ระดับ โดยดำเนินการตามแผนปฏิบัติการใน 2 ยุทธศาสตร์ คือ การส่งเสริมการลงทุน ที่มีคุณค่าตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน และการพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทิศทางยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญของหน่วยงาน

#### **3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน**

การศึกษาสภาพแวดล้อมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อทำความเข้าใจ จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และค้นหาปัญหาและอุปสรรคเพื่อประกอบการวิเคราะห์กำหนด ข้อเสนอในการพัฒนางานด้านการส่งเสริมการลงทุน ทั้งนี้ ได้นำหลักเกณฑ์ 7's ของ McKinsey และหลักเกณฑ์ PESTEL Analysis มาประกอบการพิจารณา โดยพิจารณาข้อมูลปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต สำหรับประกอบการวิเคราะห์เป็นดังนี้

**หลักเกณฑ์ 7's ของ McKinsey** (ปิยนันท์, 2564) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร
2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะ 8 ปี (พ.ศ. 2558 - 2565)
3. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (B) Best of Service BOI ใส่ใจบริการ สื่อสารฉับไว เลิศในผลงาน (O) Open to Learn & Share องค์กรต้องเรียนรู้ คิดทำอยู่บนเหตุผล ยืดหยุ่น พัฒนาตนนำทุกคนสู่เส้นชัย และ (I) Innovative Organization ร่วมคิด ร่วมทำ รวมพลังสร้างสรรค์
4. บุคลากร (Staff) หมายถึง การจัดการบุคคล การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
5. ระบบงาน (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการทำงานที่เป็นระบบ สอดคล้องกันใน สกท.
6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. รูปแบบการทำงาน (Style) หมายถึง รูปแบบการบริหาร หรือ Style ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

**หลักเกณฑ์ PESTEL Analysis** ของ Francis J. Aguilar (Goodmaterial, 2021) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. **ปัจจัยด้านการเมืองและความมั่นคง (Politics)** หมายถึง ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบและโอกาสต่อ สกท. เป็นไปในเชิงนโยบาย หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงสุดทางการเมือง ย่อมส่งผลกระทบต่อนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ที่ผ่านมาผู้บริหารระดับประเทศให้ความสำคัญกับ สกท. ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ

2. **ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)** หมายถึง ปัจจัยด้านการเศรษฐกิจส่งผลต่อ สกท. ในการกำหนดทิศทางและนโยบายการส่งเสริมการลงทุน

3. **ปัจจัยด้านสังคม (Social)** หมายถึง ปัจจัยด้านสังคมส่งผลต่อ สกท. ในการกำหนด ทิศทางและนโยบายการส่งเสริมการลงทุน

4. **ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)** หมายถึง ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบและโอกาสต่องานด้านการส่งเสริมการลงทุน โดยปัจจุบันสำนักงานได้มีการพัฒนา ระบบออนไลน์มาช่วยในการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกกับนักลงทุนอย่างต่อเนื่อง

5. **ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)** หมายถึง ปัจจัยด้านกฎหมายที่ส่งผลกระทบและ โอกาสต่อ สกท. โดยงานด้านการส่งเสริมการลงทุน เป็นการดำเนินงานตามข้อกำหนดด้านกฎหมาย และกำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีโอกาสในการออกกฎหมายรองรับการดำเนินงานได้

6. **ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)** หมายถึง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบและโอกาสต่อ สกท. ซึ่งสภาพแวดล้อมและการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (Eco System) สำหรับนักลงทุนนั้น เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายภาคส่วน แม้ว่ารัฐบาล ให้ความสำคัญและเร่งขับเคลื่อนในประเด็นดังกล่าว แต่พบว่ายังคงมีปัญหาและอุปสรรคด้านนี้อยู่ นอกจากนั้น สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทำให้ สกท. ต้องเร่งรัดการปฏิรูปยุทธศาสตร์และรูปแบบการทำงานให้มีความคล่องตัว ปลอดภัยในการให้บริการ และสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องนอกสถานที่ตั้งได้

### 3.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรโดยวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ผู้ศึกษาได้ประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงทิศทางการเคลื่อนไหวของภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศและต่างประเทศ โดยรวบรวมจากการสอบถามหรือหาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการสำรวจความพึงพอใจของ สกท. ประจำปี 2563 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2564) และข่าวสารทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร มาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และนำมาทำการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง สรุปได้ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strength: S)

##### โครงสร้าง (Structure)

- มีการแบ่งโครงสร้างตามฟังก์ชันการทำงานเป็นหลัก เกิดการส่งสมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

- มีสำนักงานในส่วนภูมิภาคครอบคลุมทั้งประเทศสามารถดูแลนักลงทุนได้อย่างทั่วถึง

- มีการมอบหมายงานและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน พร้อมปฏิบัติงานในทุกด้านที่ได้รับมอบหมาย

##### กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

มีการจัดทำยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผน รวมถึงนโยบายของรัฐบาล ดังที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้วในส่วนที่ 3 ข้างต้น

### ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

มีการกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างชัดเจน บุคลากรส่วนใหญ่ มีความรับผิดชอบ ยึดมั่นคุณธรรม ทำในสิ่งที่ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

#### บุคลากร (Staff)

- บุคลากรส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาดี สามารถปฏิบัติงานได้ตรงความต้องการของ สกท.
- บุคลากรมีความสามารถและศักยภาพ โดยพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### ระบบงาน (System)

- มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และการพัฒนาระบบออนไลน์มาช่วยในการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกกับนักลงทุนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นระบบ e-Service ต่างๆ Website, e-Mail, Line Official และระบบโทรศัพท์ที่เชื่อมต่อกับมือถือส่วนตัว หรือคอมพิวเตอร์ กรณีที่ต้องปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง เป็นต้น

- มีการนำระบบคุณภาพ ISO มาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของสำนักงาน รวมถึงระบบการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุน

#### ทักษะ (Skill)

- บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านการปฏิบัติงานที่ดี เน้นการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
- บุคลากรที่เข้าใหม่มีความคุ้นเคยและมีทักษะการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

#### ลักษณะการทำงาน (Style)

เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีการระดมความคิดเห็นและความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน ภายในด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานภายในกับหน่วยงานภายนอก

### จุดอ่อน (Weaknesses: W)

#### โครงสร้าง (Structure)

มีจำนวนสำนักงานในต่างประเทศน้อยเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีสำนักงาน ในต่างประเทศ

#### กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

- ขาดการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจนสะท้อนถึงความสำเร็จของ นโยบายและมาตรการต่างๆ
- ขาดการประชาสัมพันธ์ด้านภาพลักษณ์สำนักงานในประเทศ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่า ส่งเสริมการลงทุนเฉพาะนักลงทุนต่างชาติหรือนักลงทุนรายใหญ่

### ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถนำค่านิยมองค์กรไปปฏิบัติให้เกิดรูปธรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### บุคลากร (Staff)

- จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อรองรับภารกิจใหม่ๆ เช่น การดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ชาติ และการดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ สำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย เป็นต้น

- โครงสร้างอัตรากำลังภายในบางส่วนยังไม่เหมาะสม จำนวนบุคลากรในแต่ละหน่วยงานไม่สัมพันธ์กับปริมาณและความยากง่ายของงาน

- การรับเจ้าหน้าที่เข้าใหม่จำนวนมาก และการทยอยเกษียณอายุราชการ หากไม่สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ดีเพียงพอ เนื่องจากในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า บุคลากรรุ่นก่อนซึ่งมีประสบการณ์สูงจะเกษียณอายุจำนวนมาก ทำให้สำนักงานอาจขาดพี่เลี้ยงที่ดีและสูญเสียความเชี่ยวชาญในภาพรวม หากสำนักงานไม่มีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

### ระบบงาน (System)

- ยังทำงานบนกระดาษมากเกินไป ยังขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของสำนักงาน (Digital Transformation)

- การจัดการฐานข้อมูลของสำนักงานบางส่วนยังมีปัญหา ขาดประสิทธิภาพ และข้อมูลบางส่วนยังไม่ถูกต้อง

- ระบบออนไลน์ยังมีการขาดความเสถียรและการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการในเว็บไซต์ค่อนข้างยากและข้อมูลในเว็บไซต์ยังไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน

- ให้ความสำคัญกับงานมูลค่าเพิ่มต่ำและมีความจำเป็นไม่สูง ได้แก่ งานเตรียมการประชุม และสัมมนา งานทำแผนแบบ Routine งานเตรียมการเดินทางชักจูงการลงทุน และงานสิทธิประโยชน์ โดยควรปรับเปลี่ยนให้ความสำคัญกับงานมูลค่าเพิ่มสูงและมีความจำเป็นมาก ได้แก่ งานศึกษานโยบายและอุตสาหกรรม งานติดตามและประเมินผลนโยบาย งานศึกษาข้อมูลการตลาดเชิงลึก งานติดตามผลการจัดกิจกรรมชักจูงการลงทุน งานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) งานวิเคราะห์อุตสาหกรรมเชิงลึก งานตรวจสอบโครงการ รวมถึงงานให้บริการด้านการลงทุนครบวงจร และพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการลงทุน

- การปฏิบัติงานภายใต้พระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย มีความยาก ซับซ้อน รวมถึงต้องใช้องค์ความรู้ใหม่ในด้านการบริหารกองทุนเพื่อให้โปร่งใสและสร้างประโยชน์ต่อประเทศอย่างมีนัยสำคัญ

- สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการนักลงทุนยังไม่เพียงพอ เช่น ที่จอดรถ บริการคอมพิวเตอร์ให้บริการส่งพิมพ์เอกสาร สัญญาณอินเทอร์เน็ต จำนวนที่นั่งรอรับบริการ และสถานที่ให้บริการคับแคบ เป็นต้น

### ทักษะ (Skill)

- บุคลากรยังมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่เพียงพอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในอนาคต เช่น ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Literacy ธรรมาภิบาลข้อมูล หรือ Data Governance แนวคิดและกระบวนการสำหรับการจัดการข้อมูลสำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นหลัก เป็นต้น

- บุคลากรรุ่นก่อนบางส่วนยังขาดทักษะการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานยังปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ดีไม่เพียงพอ

- บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงทักษะด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและจิตใจในการให้บริการ และขาดความชำนาญในการให้คำปรึกษา

#### ลักษณะการทำงาน (Style)

ในบางโอกาส ผู้บริหารเน้นรักษาความสัมพันธ์ในองค์กรทำให้การตัดสินใจที่ยากทำได้ลำบาก

### 3.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรโดยวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ผู้ศึกษาได้ประมวลข้อมูลต่างๆ จากการสอบถามหรือหาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวบรวมจากข่าวสารที่ได้รับ มาทำการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามโดยพิจารณาตามองค์ประกอบหลักเกณฑ์ PESTEL Analysis สรุปได้ดังนี้

#### โอกาส (Opportunity : O)

##### ปัจจัยด้านการเมืองและความมั่นคง (Politics)

- ประเทศไทยที่ตั้งเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในใจกลางของอาเซียน เชื่อมต่อกับกลุ่มประเทศ CLMV ได้แก่ ราชอาณาจักรกัมพูชา (Kingdom of Cambodia) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (Lao People's Democratic Republic) สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ (The Republic of the Union of Myanmar) และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (Socialist Republic of Vietnam) ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และอยู่ใกล้ตลาดขนาดใหญ่อย่างประเทศจีนและอินเดีย รวมถึงมีทางออกสู่ทะเลหลายด้าน

- ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมและมาตรการสนับสนุนด้านการลงทุนที่ชัดเจน โปร่งใส ตลอดจนเน้นการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ

- ประเทศไทยมียุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงมีโมเดลการพัฒนาประเทศและกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ชัดเจน

- สงครามการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีนส่งผลให้เกิดการย้ายฐานการผลิต

- ประเทศจีนกลายเป็นมหาอำนาจ นักลงทุนจีนออกไปลงทุนในหลายประเทศ กระจายความเสี่ยง แสวงหาฐานการผลิตใหม่ ตลอดจนนิยมมาพักผ่อนท่องเที่ยวในประเทศไทย

##### ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในอาเซียน

- ประเทศไทยได้มีข้อตกลงเขตการค้าเสรี (FTA : Free Trade Area) แล้วกับหลายประเทศ และหลายกลุ่มทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะ the ASEAN Free Trade Agreement (AFTA) และอยู่ระหว่างเจรจาเข้าร่วม Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) และ Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership (CPTPP)

- ประเทศไทยมีโครงการพัฒนาพื้นที่เขตพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งจะเป็นประตู (Gateway) สู่ภูมิภาคอาเซียน ซึ่งขนาดประชากรกว่า 660 ล้านคน และเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจที่สำคัญของภูมิภาค

- ประเทศญี่ปุ่นประสบภาวะค่าเงินเยนแข็ง จึงผลักดันให้ผู้ประกอบการออกไปลงทุนนอกประเทศมากขึ้น

### ปัจจัยด้านสังคม (Social)

- แรงงานไทยส่วนใหญ่มีทักษะดี ขยัน สามารถเรียนรู้และปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

- สังคมผู้สูงอายุสร้างโอกาสให้กับธุรกิจรูปแบบใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่

### ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

- ประเทศไทยเป็นฐานการลงทุนของบริษัทรายใหญ่แล้วหลายราย มีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมดังกล่าวมีการเติบโตค่อนข้างสูง

- โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของประเทศไทยมีเพียงพอ โดยเฉพาะทางถนนและอากาศถือว่ามีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังอยู่ระหว่างพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ อื่นหลายโครงการ ทำให้สามารถเชื่อมต่อการขนส่งกับประเทศต่างๆ ในอาเซียน นอกจากนี้ประเทศไทยอยู่ระหว่างพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT เพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล และมีโครงการพัฒนาระบบเคเบิลไทย-ฮ่องกงเพื่อเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงสื่อสารของภูมิภาค

- สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) นำมาซึ่งโอกาสและการเติบโตในบางอุตสาหกรรมอย่างก้าวกระโดด เช่น อุตสาหกรรมการแพทย์ และอุตสาหกรรมดิจิทัล เป็นต้น

### ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

ภาครัฐมีเป้าหมายในการทำ Regulatory Guillotine (RG) โดยเป็นการทบทวนกฎหมายที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อลด ละ เลิกกฎหมายที่ไม่มีความจำเป็น ล้าสมัย ไม่สะดวก สร้างภาระต่อการปฏิบัติงาน เป็นอุปสรรคต่อการลงทุน ตลอดจนสนับสนุนการทำ Regulatory Sandbox เพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในทางกฎระเบียบต่างๆ

### ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

- ประเทศไทยมีความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity) หรือ ทรัพยากรชีวภาพ (Bioresource) ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการเกษตรและยารักษาโรคที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจทั้งระดับท้องถิ่นและประเทศ

- ทั่วโลกให้ความสนใจกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วนำกลับมาใช้ใหม่ และปลดปล่อยของเสียสู่สภาพแวดล้อมให้น้อยที่สุด หรือ BCG โมเดล ซึ่งประเทศไทยมีศักยภาพ

- กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงาน และการใช้พลังงานทดแทนช่วยสร้างโอกาสให้กับการผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเกิดการประหยัดพลังงาน

- วิฤตขาดแคลนอาหารจากสภาพอากาศที่แปรปรวนเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารที่ประเทศไทยมีทรัพยากรและวัตถุดิบที่เพียงพอ

## อุปสรรค (Threat: T)

### ปัจจัยด้านการเมืองและความมั่นคง (Politics)

- การแข่งขันดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศระหว่างประเทศต่างๆ มีความรุนแรง
- นักลงทุนในต่างประเทศมีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ต่างๆ ภายในประเทศ เช่น ปัญหาความไม่สงบด้านการเมือง

### ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจประเทศผู้ลงทุนหลัก และเศรษฐกิจไทยยังอยู่ระหว่างภาวะชะลอตัวจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โรคโควิด-19)
- มาตรการกีดกันทางการค้ามีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะมาตรการที่ไม่ใช่ทางภาษี (Non-Tariff Barriers) ที่เกี่ยวข้องกับด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
- กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก หรือ G7 ได้บรรลุ “ข้อตกลงใหม่” สนับสนุนการขึ้นอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลขั้นต่ำอยู่ที่ร้อยละ 15 ส่งผลกระทบต่อมาตรการทางภาษีเพื่อดึงดูดการลงทุน

### ปัจจัยด้านสังคม (Social)

- สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบสุขภาพอนามัย นำมาซึ่งการรักษา ระยะห่างทางสังคมและอุปสรรคในการเดินทาง
- ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ขาดแคลนแรงงานเพื่อรองรับอุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่เป็นเป้าหมายโดยเฉพาะสายวิชาชีพ มีอัตราการเข้า-ออกสูง รวมถึงแรงงานไทยยังมีข้อจำกัดเรื่องการสื่อสารโดยใช้ภาษาสากล ตลอดจนค่าจ้างแรงงานสูง
- ค่านิยมการศึกษาของไทยเน้นการศึกษาในสายสามัญมากกว่าสายอาชีพ ส่งผลให้โครงสร้างแรงงานไม่ตอบสนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

### ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

- ภาคอุตสาหกรรมหลักยังพึ่งพาทุนและเทคโนโลยีต่างชาติ เน้นการส่งออกและใช้แรงงานราคาถูก ใช้พลังงานเชื้อเพลิงนำเข้าสูง
- ผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่นิยมซื้อเทคโนโลยี ยังขาดความสามารถในการคิดค้นพัฒนานวัตกรรม ส่งผลให้โครงสร้างอุตสาหกรรม ของประเทศ ยังเป็น Original Equipment Manufacturer (OEM) มากกว่า Original Design Manufacturer (ODM) และ Original Brand Manufacturing (OBM)
- เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว (Digital Disruption) ยากต่อการติดตามและเรียนรู้ มีต้นทุนสูงในการติดตามให้ทันสมัยสูง รวมถึงผู้ประกอบการบางส่วนยังไม่รู้จักการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ
- โครงสร้างพื้นฐานและความพร้อมด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย กับภาคอุตสาหกรรม
- โครงสร้างพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังกระจุกตัวอยู่ในบางจุด และโครงสร้างพื้นฐานในบางพื้นที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร

### ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

- หน่วยงานภาครัฐบางแห่งยังเน้นการยื่นเอกสาร มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ต้องขออนุมัติอนุญาตหลายหน่วยงาน ใช้ระยะเวลานานในการพิจารณา บังคับใช้หรือตีความกฎหมายไม่ตรงกัน ไม่ใส่ใจในการให้บริการ ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน

- กฎหมายบางฉบับมีความล้าสมัยหรือเป็นอุปสรรคต่อการลงทุน

### ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

- ทั่วโลกให้ความสนใจเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มโลก นำมาซึ่งมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-Tariff Barriers) ด้านสิ่งแวดล้อม

- ภาคสังคมยังมองภาพบางอุตสาหกรรมเป็นด้านลบในด้านสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าไปลงทุนในพื้นที่

- สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดความท้าทายต่อ สกท. ในการเร่งรัดปรับปรุงยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนและกระบวนการให้บริการที่รองรับสถานการณ์ที่ต้องระมัดระวังด้านสุขอนามัย ต้องให้บริการนอกสถานที่ตั้งด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการบริการที่ต่อเนื่อง

- ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความร่วมมือจากหน่วยงานพันธมิตร ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ และการดำเนินงานที่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเชิงอุตสาหกรรมในระดับภาพรวมของประเทศ นวัตกรรม และเทคโนโลยีขั้นสูง

โดยสรุปแล้ว จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกองค์กร รวมถึง ผู้ศึกษาพบว่า จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้านการรองรับสังคมผู้สูงอายุ และด้านการรองรับวิถีใหม่หลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จะก่อให้เกิดผลกระทบต่องานยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงาน ดังนั้น สำนักงานควรนำมาพิจารณาทบทวนประกอบกันกับการพิจารณาศักยภาพของประเทศไทยและองค์กร สรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

### ประเด็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน

เมื่อพิจารณาศักยภาพของประเทศไทย ภัยคุกคามจากการที่ประเทศไทยจะมีประชากรสูงวัยในสัดส่วนที่มากขึ้น เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว วิกฤติจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และโอกาสในด้านความพร้อมของประเทศต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายควรปรับปรุงเพื่อให้สามารถรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ด้านการรองรับสังคมผู้สูงอายุ ด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน และด้านการรองรับวิถีใหม่หลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยต้องเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการลงทุน เทคโนโลยี และอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ทั้งระดับบริษัทและระดับอุตสาหกรรม รวมทั้งข้อมูลจากต่างประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและมาตรการส่งเสริมการลงทุน รวมถึงกลยุทธ์ชักจูงการลงทุนเชิงรุกที่ตอบโจทย์ของประเทศอย่างเฉพาะเจาะจงตรงตาม

เป้าหมาย บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนอย่างใกล้ชิดเพื่อดึงดูดการลงทุนที่มีคุณค่าสูงให้มากขึ้น ดังนี้

- 1) **ส่งเสริมการลงทุนเพื่อปรับโครงสร้างสู่อุตสาหกรรมเป้าหมาย และพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าการผลิตและบริการ** โดยสนับสนุนเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนภายในประเทศและลดการพึ่งพิงจากต่างชาติ ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนเพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมเดิมและเพิ่มเติมอุตสาหกรรมใหม่โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีโอกาสเติบโตหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เช่น อุตสาหกรรมการแพทย์ อุตสาหกรรมดิจิทัล และอุตสาหกรรมอัตโนมัติ และหุ่นยนต์ เป็นต้น ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดเศรษฐกิจฐานความรู้ ต่อยอดนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศ อันจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- 2) **ส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ** โดยเฉพาะใน 3 พื้นที่เป้าหมาย ได้แก่ (1) เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ที่เน้นอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง (2) เขตพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ ที่เน้นศักยภาพการผลิตของพื้นที่และเกิดการเชื่อมโยงระหว่างภูมิภาค และ (3) เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในพื้นที่และประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่สำคัญ และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งการปรับโครงสร้าง ภาคการผลิตและบริการในปัจจุบันไปสู่ภาคการผลิตและบริการแห่งอนาคตที่มีศักยภาพ
- 3) **ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรไทยและดึงดูดบุคลากรต่างชาติเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย** โดยการพัฒนากำลังคนให้มีทักษะสูงโดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อรองรับอุตสาหกรรมใหม่ๆ มีการดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทักษะสูงจากต่างประเทศให้เข้ามาทำงานในประเทศไทยผ่านมาตรการจูงใจต่างๆ ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบุคลากรต่างชาติมายังบุคลากรไทย
- 4) **ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการลงทุนที่สำคัญ** โดยส่งเสริมการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภคและโลจิสติกส์ เช่น ระบบราง และท่าเรือน้ำลึก รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology Infrastructure) เช่น ห้องทดสอบทางวิทยาศาสตร์ และศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรม ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น Data Center และ เทคโนโลยี 5G เป็นต้น

- 5) **เสนอทบทวนกฎ ระเบียบ และขั้นตอนเพื่อเอื้อต่อการลงทุน** โดยการเสนอลดขั้นตอนลดเอกสาร และลดระยะเวลาในการขอใบอนุญาตต่างๆ จากทางราชการสำหรับการประกอบธุรกิจในประเทศไทย การเสนอทบทวนกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ เช่น พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2562 เป็นต้น รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์และเร่งการเจรจาการเปิดเสรีทางการค้าและบริการที่สำคัญเพื่อสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบให้กับนักลงทุนในประเทศไทย
- 6) **ลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มศักยภาพ และสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการไทย** สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจเริ่มต้น และวิสาหกิจชุมชน ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการแข่งขันผ่านการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ เป็นต้น สนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้ประกอบการรายเล็กกับรายใหญ่ และระหว่างผู้ประกอบการไทยกับต่างชาติ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีนำมาซึ่งการยกระดับการผลิตและบริการ รวมถึงการส่งเสริมการลงทุนในภูมิภาคเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้และความเจริญ ตลอดจนการพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้สามารถไปลงทุนในต่างประเทศได้
- 7) **เสริมสร้างภาพลักษณ์ด้านการลงทุน และความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนในการเข้ามาลงทุนในประเทศไทย** โดยผ่านการเสริมสร้างและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ด้านการลงทุนที่เน้นการนำเสนอจุดแข็งของประเทศ สร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุนผ่านการกำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนที่ชัดเจนของรัฐบาล ตลอดจนการจัดกิจกรรมการชักจูงการลงทุนที่ตรงกลุ่มอุตสาหกรรมและนักลงทุนเป้าหมายโดยเฉพาะในช่วงการย้ายฐานการผลิตจากสงครามการค้า โดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดกิจกรรมชักจูงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- 8) **ยกระดับองค์กรสู่การเป็นหน่วยงานส่งเสริมการลงทุนชั้นนำระดับสากล** โดยการติดตามทิศทางความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและประโยชน์ในการส่งเสริมการลงทุน การจัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนโดยให้ความสำคัญกับข้อมูลในการวิเคราะห์ Business Intelligence การยกระดับการอำนวยความสะดวกและมาตรฐานการให้บริการที่เป็นเลิศแก่นักลงทุน มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อยกระดับการให้บริการ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างทักษะให้เป็นมืออาชีพในการชักจูงและส่งเสริมการลงทุนผ่านการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับสังคมในประเด็นต่างๆ เช่น การส่งเสริมการลงทุนเฉพาะต่างชาติ หรือการส่งเสริมการลงทุนเฉพาะรายใหญ่ เป็นต้น

### ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

เมื่อพิจารณาศักยภาพของ สกท. ภัยคุกคามจากการที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว วิกฤติจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และโอกาสที่ สกท. จะมีเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ที่มีความพร้อมต่อการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ทิศทางเชิงนโยบายปฏิบัติควรปรับปรุงเพื่อให้สามารถรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล และด้านการรองรับวิถีปกติใหม่ หลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยจะต้องเร่งรัดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการให้บริการตามภารกิจหลัก และการบริหารจัดการข้อมูลด้านการส่งเสริมการลงทุนเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการภาครัฐ และสามารถเปิดเผยข้อมูลที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างความโปร่งใส เพื่อรับรองการสู่ Open Government และให้บริการที่เป็นเลิศในระดับสากล เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน ดังนี้

- 1) **กำหนดยุทธศาสตร์สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล** โดยมีการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการดิจิทัลของสำนักงาน ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านดิจิทัลของสำนักงาน ไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดเป้าหมายในการนำระบบงานทั้งหมดที่มีเข้าสู่ระบบดิจิทัลภายในระยะเวลาที่กำหนดกี่ปี เป็นต้น
- 2) **พัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล** โดยจัดให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะการใช้งานระบบดิจิทัลต่างๆ แก่บุคลากรภายในสำนักงานให้มีความพร้อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการจัดการองค์ความรู้ด้านดิจิทัลภายในสำนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) **พัฒนากระบวนการทำงานและให้บริการต่างๆ ผ่านระบบดิจิทัล** โดยสนับสนุนให้หน่วยงานภายในทุกหน่วยงานเกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ โดยลดเอกสาร ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นลักษณะการให้บริการแก่หน่วยงานภายในด้วยกันเอง หรือให้บริการแก่นักลงทุนภายนอก โดยเน้นการยื่นเอกสารและให้บริการงานต่างๆ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก เพื่อลดการเดินทางมายังสำนักงานซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกแก่นักลงทุน และลดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
- 4) **สร้างนวัตกรรมใหม่ในการปฏิบัติงาน** โดยสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ มาสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่อำนวยความสะดวกแก่นักลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น ระบบ Application หรือ e-Service ต่างๆ นำมาซึ่งการยกระดับการให้บริการแก่นักลงทุนอย่างต่อเนื่อง
- 5) **เตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ** โดยมีการจัดหาอุปกรณ์ และการออกแบบระบบการทำงานที่สนับสนุนและรองรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะการให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) ผ่านระบบดิจิทัลเป็นหลัก เพื่อลดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จากการเข้ามาอยู่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานภายในสำนักงาน ตามมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing)

- 6) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านการลงทุนที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยสร้างความตระหนักในการให้ความสำคัญกับการจัดการให้มีข้อมูลที่ดีตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงการให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนและการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 3.2 ทิศทางยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญในการขับเคลื่อนงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

สำหรับทิศทางแผนปฏิบัติการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน 2 ด้าน ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ข้างต้น โดยกำหนดทิศทางในการส่งเสริมการลงทุนโดยมุ่งเน้นให้มีเป้าหมายชัดเจนและมีการจัดลำดับความสำคัญมากขึ้น ให้สิทธิและประโยชน์ตามประเภทกิจการ พร้อมทั้งเน้นส่งเสริมให้ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ ส่งเสริมให้เกิดคลัสเตอร์ใหม่ในภูมิภาค ปรับสิทธิและประโยชน์ทางภาษีให้เหมาะสม และเน้นการอำนวยความสะดวกให้เกิดการลงทุน เพิ่มบทบาทในการส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ วัฒนผลจากมูลค่าคำขอรับการส่งเสริม และคุณค่าของโครงการลงทุน และ**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะ 8 ปี จะสิ้นสุดในปี 2565 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะ 8 ปี (พ.ศ. 2558 - 2565) สกท. จึงอยู่ระหว่างทำการศึกษาเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนฉบับใหม่ (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ข้อตกลงระหว่างประเทศ SDGs นโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล และตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่จะต้องพิจารณาจัดทำให้สอดคล้องกับ**กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569)** ซึ่งมุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่จะพลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่าสังคม เดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยกำหนด 13 หมายเหตุในการพัฒนา (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาหมายเหตุภายใต้องค์ประกอบแต่ละด้าน ภายใต้กรอบพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 แล้ว เห็นได้ว่าการปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้าน “**เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy)**” มากที่สุด และสามารถส่งผลต่อการบรรลุหมายเหตุดังกล่าวได้ ผ่านการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมการแพทย์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ และอุตสาหกรรมดิจิทัล เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วย

- หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
- หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน
- หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน



- หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
- หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการดิจิทัลของอาเซียน

นอกจากนั้น หน่วยงานราชการจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุหมายเหตุที่ 13 **ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง** ซึ่งนอกจากการมีโครงสร้างและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงแล้ว การที่จะไปถึงเป้าหมายได้นั้น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบงานต่างๆ ภายในองค์กรภาครัฐ และในส่วนของประชาชนเองก็ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถใช้บริการภาครัฐที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการและการบริหารงานภายในองค์กร

สรุปสาระสำคัญได้ดังที่แสดงในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ทิศทางยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญในการขับเคลื่อนงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ตามแผนปฏิบัติราชการ (ปี 2563-2565)

แผนปฏิบัติราชการ สกท. (ปี 2563-2565)

<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้สิทธิและประโยชน์แก่กิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและจัดลำดับความสำคัญ</li> <li>• เน้นการอำนวยความสะดวกให้เกิดการลงทุน</li> </ul>	
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง</li> <li>• มุ่งเน้นการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล</li> </ul>	

➡ **แนวโน้ม:** จะต้องทบทวนให้สอดคล้องกับกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการมุ่งสู่ภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษา

จากการวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับงานด้านการส่งเสริมการลงทุนและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทิศทางยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน พบว่า การขับเคลื่อนส่งเสริมการลงทุนได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กฎหมาย พันธกรณีระหว่างประเทศ ข้อเสนอของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากำหนดเป็นนโยบายการขับเคลื่อนงานโดยเน้นการส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศ รวมถึงต้องอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างรายได้ให้กับประเทศต่อไป ดังนั้นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจึงมีความท้าทายที่จะต้องเร่งดำเนินการในประเด็นนโยบายดังต่อไปนี้

- 1) การจัดทำนโยบายส่งเสริมการลงทุนที่จะผลักดันให้การส่งเสริมการลงทุนเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของประเทศ จะต้องเน้นด้านการส่งเสริมเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยต้องเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการลงทุนเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ทั้งระดับบริษัทและระดับอุตสาหกรรม รวมทั้งข้อมูลจากต่างประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและมาตรการส่งเสริมการลงทุน รวมถึงกลยุทธ์ชักจูงการลงทุนเชิงรุกที่ตอบโจทย์ของประเทศอย่างเฉพาะเจาะจงตรงตามเป้าหมาย บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนอย่างใกล้ชิดเพื่อดึงดูดการลงทุนที่มีคุณค่าสูงให้มากขึ้น รวมถึงจะช่วยสร้างฐานเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมขั้นสูง มีการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในประเทศ และสร้างระบบ Ecosystem ที่เหมาะสม เพื่อผลักดันประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น) และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถก้าวพ้นจากประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง (Middle Income Trap) ได้
- 3) การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรชั้นนำในการส่งเสริมการลงทุน โดยจะต้องเร่งรัดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการให้บริการตามภารกิจหลัก และการบริหารจัดการข้อมูลด้านการส่งเสริมการลงทุนเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการภาครัฐ และสามารถเปิดเผยข้อมูลที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างความโปร่งใส เพื่อปรับองค์กรสู่ Open Government และให้บริการที่เป็นเลิศในระดับสากล เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน

ทั้งนี้ สำนักงานมีความท้าทายในการดำเนินการในประเด็นนโยบายทั้ง 3 ประเด็นข้างต้น โดยจะต้องจัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล และต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ข้างต้นให้ประสบผลสัมฤทธิ์ก่อให้เกิดการลงทุนที่มีประโยชน์ต่อประเทศจริง ด้วยการให้บริการที่มีประสิทธิภาพซึ่งสำนักงานจะต้องเร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลในการดำเนินการ โดยรองอธิบดีที่เป็นตำแหน่งเป้าหมาย จะมีภารกิจในการขับเคลื่อนในประเด็นนโยบายทั้ง 3 ประเด็นข้างต้น เนื่องจากจะกำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงานซึ่งรับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุน ในภาพรวมและเชิงภารกิจพิเศษ (Agenda-based) รวมถึงจะกำกับดูแลกองส่งเสริมการลงทุนและกองติดตามและประเมินผล (บางส่วน) ซึ่งรับผิดชอบด้านการให้การส่งเสริมการลงทุน และศูนย์สารสนเทศเทคโนโลยีและการสื่อสาร ซึ่งรับผิดชอบด้านดิจิทัล สำนักงานเลขาธิการ ซึ่งรับผิดชอบด้านการพัฒนาศักยภาพและด้านงบประมาณ

## 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

### 1.2.1 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

ตำแหน่งรองอธิบดีในกรณีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จะหมายถึงตำแหน่งรองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งตามโครงสร้างมี 3 อัตรา

ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย เป็นตำแหน่งรองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่กำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองส่งเสริมการลงทุน (บางส่วน) กองติดตามและประเมินผล (บางส่วน) ศูนย์สารสนเทศเทคโนโลยีและการสื่อสาร สำนักงานเลขาธิการ ตามที่เลขาธิการมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Chief Information Officer: CIO) และนักบริหารระดับสูงด้านการเงินการคลังภาครัฐ (Chief Financial Officer: CFO) โดยสามารถแสดงตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายได้ตามโครงสร้างการมอบหมายงานและการแบ่งส่วนราชการภายในที่แสดงในภาพที่ 3 ทั้งนี้ เลขาธิการจะพิจารณาการมอบหมายงานให้รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนกำกับดูแลโดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ เป็นต้น ตามความเหมาะสม

ภาพที่ 3 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายตามโครงสร้างการมอบหมายงานและการแบ่งส่วนราชการภายใน



ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษา

### 1.2.2 ขอบเขตความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ในตำแหน่ง

รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีขอบเขตความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ในตำแหน่งดังต่อไปนี้

#### 1.2.2.1 ด้านการวางแผน

1) ร่วมกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ ความคาดหวัง เป้าหมาย และความสำเร็จในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับพันธกิจ เพื่อผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและการบริการลงทุนในกิจการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ประชาชนและประเทศอย่างยั่งยืน

2) ร่วมแปลงนโยบายของรัฐบาลมาสู่การวางแผนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ การให้สิทธิประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการบริการลงทุน เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสามารถส่งเสริมการลงทุนได้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

3) ร่วมวางแผนแนวทางและกรอบการพัฒนาระบบงาน การพัฒนาองค์กร การปรับกลไกวิธีบริหารราชการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนแนวทางปรับปรุงกฎเกณฑ์ มาตรการ และมาตรฐานในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อบริหารจัดการให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีประสิทธิภาพสูงสุด ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสอดคล้องความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชนอย่างสูงสุด

#### 1.2.2.2 ด้านการบริหารงาน

1) ช่วยหัวหน้าส่วนราชการในการบริหารจัดการ สั่งราชการ มอบหมาย อำนวยความสะดวก กำกับดูแล ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในภาพรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวนโยบายของรัฐบาล

2) ร่วมบริหารจัดการแผนบริหารราชการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

3) ร่วมกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินงานทั้งหมดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุน ตลอดจนทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4) ร่วมพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ดำเนินการตามภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ทั้งในด้านการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ การให้สิทธิประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการบริการลงทุน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ประสานงานเชิงกลยุทธ์กับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติราชการและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การลงทุนบรรลุผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย และนโยบายหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6) เข้าร่วมประชุมในระดับส่วนราชการกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้ความเห็น หรือการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

### 1.2.2.3 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1) ช่วยปกครอง บังคับบัญชา กำกับดูแลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของสำนักคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อบริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการตามหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ สังคมทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในภาครัฐ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) ช่วยบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บำรุงรักษาขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ข้าราชการเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานในหน้าที่ราชการอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถและศักยภาพของตน

3) ช่วยบริหารจัดการ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.2.2.4 ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

1) ช่วยวางแผน จัดสรร และบริหารจัดการการรายได้ ค่าใช้จ่าย งบประมาณ และทรัพยากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอย่างสูงสุด

2) ช่วยบริหารงานการคลัง ควบคุมงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินแผ่นดิน และบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนกับส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ เกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุดและเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

### 1.2.3 วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs)

รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่กำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองส่งเสริมการลงทุน กองติดตามและประเมินผล ศูนย์สารสนเทศเทคโนโลยีและการสื่อสาร สำนักงานเลขาธิการ ตามที่เลขาธิการมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Chief Information Officer: CIO) และนักบริหารระดับสูงด้านการเงินการคลังภาครัฐ (Chief Financial Officer: CFO) ควรต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ดังต่อไปนี้

#### 1) ความรู้ (Knowledge)

(1) ด้านการส่งเสริมการลงทุน ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

(2) ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ แผนงาน ได้แก่ พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 พระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติโรงงานอุตสาหกรรม พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ประมวลรัษฎากร เป็นต้น

- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับภาระงานด้านการบริหารองค์กรภาครัฐและด้านดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553 พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 เป็นต้น

- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับภาระงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 และประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550 กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน คำสั่งมอบอำนาจที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

- กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับภาระงานด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ เช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2562 เป็นต้น

(3) ด้านข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อตกลงองค์การการค้า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC) พิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol) ความตกลงปารีส (Paris Agreement) เป็นต้น

## 2) ทักษะ (Skill)

(1) ทักษะการจัดการข้อมูลและทักษะการคำนวณ

(2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ เช่น การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การพัฒนานตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น เพื่อสร้าง

ความเข้าใจให้กับบุคลากรให้สามารถนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ เช่น ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวอย่างมืออาชีพ ในระดับสากล ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

(4) ทักษะการคิดวิเคราะห์ เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การคิดแบบออกแบบ (Design Thinking) เป็นต้น

### 3) ความสามารถ (Ability)

(1) ด้านการคิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ท้าทาย ด้วยการบูรณาการภารกิจกับองค์การ พันธมิตรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(2) ด้านการให้บริการด้านการลงทุนและชักจูงการลงทุน

(3) ด้านการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและให้อำนาจแก่ผู้อื่น อย่างมืออาชีพ

(4) ด้านการนำการประชุมอย่างสร้างสรรค์ บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

### 4) คุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็น (Other Characteristics)

(1) ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

(2) ด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมองภาพรวม

(3) ด้านการควบคุมตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์และดูแลสุขภาพ

## 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

“การส่งเสริมการลงทุนด้วยระบบดิจิทัล บนฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย”

### เหตุผลในการกำหนดวิสัยทัศน์

1. การส่งเสริมการลงทุน เป็นการให้บริการตามภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนโดยจะเริ่มต้นจากกระบวนการขอรับการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเข้าถึงสิทธิและประโยชน์ในการลงทุน และเป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2560 มาตรา 17 ที่ระบุว่า ผู้ใดประสงค์จะเป็นผู้ได้รับการส่งเสริม ต้องยื่นคำขอรับการส่งเสริมต่อสำนักงานตามหลักเกณฑ์ วิธีการและแบบที่เลขาธิการกำหนด และจะรวมถึงกระบวนการต่อเนื่องในการให้บริการตามกระบวนการส่งเสริมการลงทุน ได้แก่ การพิจารณาอนุมัติให้การส่งเสริม การแจ้งมติการให้การส่งเสริม การออกบัตรส่งเสริม การใช้สิทธิและประโยชน์ และการตรวจสอบการดำเนินการของผู้ที่ได้รับการส่งเสริม

2. การส่งเสริมการลงทุนด้วยระบบดิจิทัล จะส่งผลให้ สกท. สามารถให้บริการที่สะดวก รวดเร็วและมีคุณภาพได้ ซึ่งทำให้ง่ายในการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนผู้รับบริการ เอื้อต่อการเกิดการลงทุนที่มีคุณค่าก่อประโยชน์หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศไทย จะช่วยปูรากฐานสำหรับสภาพแวดล้อมในการสร้างเศรษฐกิจใหม่ที่เอื้อต่อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนช่วยสนับสนุนการแข่งขัน ส่งเสริมความโปร่งใส และทำให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง นอกจากนี้ จะมีส่วนทำให้ สกท. ดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์

ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เพื่อบริหารงานด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้ดีขึ้น รวมถึงสอดคล้องกับหลักการของระบบราชการ 4.0 ซึ่งยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ในการให้บริการผ่านระบบ e-Service

**3. ฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย** เป็นหัวใจสำคัญให้การให้บริการด้วยกระบวนการดิจิทัล ซึ่งหากมีการบริหารจัดการและควบคุมกระบวนการนำเข้าข้อมูลที่เป็นต้องใช้งานลงในฐานข้อมูลอย่างถูกต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูล จะให้ข้อมูลที่จัดเก็บมีคุณภาพและมีความมั่นคงปลอดภัย สร้างประโยชน์ใน 3 ประเด็นหลักดังนี้

1) สามารถนำข้อมูลที่มีในฐานข้อมูลไปใช้ในการให้บริการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ลดความซับซ้อนและอำนวยความสะดวกในการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุน ตอบสนองข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการให้ สกท. ปรับกระบวนการทำงานให้อยู่บนระบบออนไลน์ และเพิ่มความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของสำนักงาน

2) สามารถนำข้อมูลที่มีในฐานข้อมูลไปประมวลผลและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในมุมมองต่างๆ เพื่อใช้ในการคาดการณ์และใช้ประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการลงทุนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3) สามารถนำข้อมูลที่มีในฐานข้อมูลไปเชื่อมโยงข้อมูลและให้ข้อมูลเปิดแก่ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐและนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดความโปร่งใสจากการเปิดเผยข้อมูลที่ภาคประชาชนสามารถตรวจสอบได้

นอกจากนั้น การบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูลข้างต้น จะเชื่อมโยงสอดคล้องกับหลักการของระบบราชการ 4.0 ด้านการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ซึ่ง สกท. ต้องปรับตัวให้ทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง มีระบบนำเสนอรายงานอัจฉริยะเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อกำหนดนโยบายหรือแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

ทั้งนี้ ข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนเป็นข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับโครงการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนตลอดระยะเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน โดยจะมีการบันทึกเข้าระบบฐานข้อมูลของ สกท. ในกระบวนการพิจารณาส่งเสริมการลงทุนเพื่อให้ผู้ใช้บริการ (นักลงทุน) ได้รับสิทธิและประโยชน์ รวมถึงใช้สิทธิและประโยชน์ในการลงทุนได้ ประกอบไปด้วยข้อมูลที่บันทึกเข้าโดยผู้ใช้บริการ (นักลงทุน) และเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน (ผู้พิจารณาโครงการและเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) เป็นหลัก

ตามกระบวนการส่งเสริมการลงทุน ผู้ใช้บริการจะยื่นคำขอรับการส่งเสริม หากมีการพิจารณาแล้วอนุมัติให้การส่งเสริม จะได้รับเอกสารการแจ้งมติการให้การส่งเสริม ซึ่งผู้ได้รับการส่งเสริมจะต้องตอบรับการให้การส่งเสริมและการขอออกบัตรส่งเสริมในระยะเวลาที่กำหนด และ สกท. จะออกบัตรส่งเสริมเพื่อเป็นหลักฐานแสดงถึงการเป็นผู้ได้รับการส่งเสริม โดยระบุ

สิทธิและประโยชน์ที่ได้รับพร้อมเงื่อนไขในการปฏิบัติในการใช้สิทธิและประโยชน์การลงทุน ซึ่งข้อมูล  
ที่ปรากฏอยู่ในบัตรส่งเสริมเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ได้รับการส่งเสริม เจ้าหน้าที่ของ สกท.  
และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมสรรพากร กรมศุลกากร กรมที่ดิน เป็นต้น เนื่องจากต้องใช้ใน  
การพิจารณาตรวจสอบการใช้สิทธิและประโยชน์การลงทุนของผู้ได้รับการส่งเสริมมีความถูกต้อง

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

เรื่อง การพลิกโฉมปีโอไอไรรักษาด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการส่งเสริมการลงทุน  
นิยามศัพท์

**การพลิกโฉมปีโอไอไรรักษาด้วยระบบดิจิทัล** หมายถึง การพลิกโฉมกระบวนการให้บริการส่งเสริมการลงทุนจากเดิมที่พึ่งเอกสารที่เป็นกระดาษ เปลี่ยนเป็นกระบวนการรูปแบบดิจิทัล โดยเชื่อมโยงข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนและนำไปใช้ต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ

**การส่งเสริมการลงทุน** หมายถึง การให้บริการตามกระบวนการส่งเสริมการลงทุน ได้แก่ การยื่นคำขอรับการส่งเสริม การพิจารณาอนุมัติให้การส่งเสริม การแจ้งมติการให้การส่งเสริม การออกบัตรส่งเสริม การใช้สิทธิและประโยชน์ และการตรวจสอบการดำเนินการของผู้ได้รับการส่งเสริม

**ข้อมูลการส่งเสริมการลงทุน** หมายถึง ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับโครงการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนตลอดระยะเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนตามกระบวนการส่งเสริมการลงทุน

#### 2.1.1 สภาพปัญหา ความท้าทายหรือการพัฒนา

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดประเด็นการศึกษา “การพลิกโฉมปีโอไอไรรักษาด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการส่งเสริมการลงทุน” เพื่อการพลิกโฉมกระบวนการให้บริการส่งเสริมการลงทุนบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความถูกต้องและทันสมัย สนับสนุนการลงทุนของเอกชนที่ได้รับการส่งเสริมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถรองรับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่จะสามารถใช้นวัตกรรมด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสำนักงานในอนาคต และรองรับการปฏิบัติงานในบทบาทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะในสถานการณ์หลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยการศึกษาจะวิเคราะห์ความท้าทายและโอกาสในการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและใช้เป็นทิศทางนำไปดำเนินการในอนาคตต่อไป

**สภาพปัญหาที่ผ่านมา แนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น**

**สภาพปัญหาที่ผ่านมา**

ในปัจจุบันการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนยังมีความซับซ้อน แม้ว่าจะดำเนินการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ยังไม่มีการนำข้อมูลที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นแล้ว เช่น ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคล เป็นต้น มาใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการอย่างเป็นระบบและครบถ้วนเท่าที่ควร อีกทั้ง ในกระบวนการต่อเนื่อง คือ การพิจารณาโครงการ การแจ้งมติการให้การส่งเสริม การออกบัตรส่งเสริมการลงทุนเป็นกระบวนการที่ดำเนินการด้วยระบบ Manual และเป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่มีการนำข้อมูลในขั้นตอนการขอรับการส่งเสริมการลงทุนใช้ประโยชน์ในการให้บริการในขั้นตอนถัดๆ ไป และทำให้การจัดการฐานข้อมูลบางส่วนมีปัญหาขาดประสิทธิภาพ และข้อมูลบางส่วนยังไม่ถูกต้อง

ในระยะเวลากว่า 30 ปีที่ผ่านมา สกท. ได้ทยอยพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ในแต่ละกระบวนการเพื่อสนับสนุนการบริการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งจากข้อสังเกตที่ได้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บริการส่งเสริมการลงทุน การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนและข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สกท. และการสอบถามข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล พบว่า ในปัจจุบัน มีปัญหาเกี่ยวกับระบบการให้บริการและการจัดการข้อมูลการส่งเสริมการลงทุน ดังนี้

1. **ปัญหาเกี่ยวกับระบบการให้บริการ** พบว่า สกท. ยังมีระบบดิจิทัลเพื่อบริการส่งเสริมการลงทุนยังไม่ครบทุกกระบวนการ ยังขาด ระบบสนับสนุนกระบวนการออกหนังสือแจ้งมติและบัตรส่งเสริมในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการนำข้อมูลจากระบบงานที่เกี่ยวข้องมาเชื่อมโยงและใช้งาน ทำให้ผู้รับบริการไม่ได้รับความสะดวก และต้องมีฐานข้อมูลแยกจากกันในแต่ละระบบงานนอกเหนือจากฐานข้อมูลกลาง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการข้อมูล

## 2. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลการส่งเสริมการลงทุน

2.1 ปัญหาเชิงนโยบาย พบว่า 1) ยังไม่มีการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) หรือพิมพ์เขียวองค์กรด้านดิจิทัล เพื่อมองในภาพรวม ให้สามารถนำข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 2) แม้จะมีการกำหนดให้มีฐานข้อมูลกลาง (BOI Central Database: BCD) แต่มีการยอมให้ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์บางส่วนสามารถจัดทำ บันทึก จัดเก็บข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนในฐานข้อมูลเป็นเอกเทศแยกจากฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้สามารถให้บริการได้

2.2 ปัญหาเชิงปฏิบัติ พบว่า 1) ฐานข้อมูลต่างๆ ถูกพัฒนาด้วยระบบการจัดการที่แตกต่างกัน เนื่องจากจำเป็นต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าระหว่างกระบวนการพัฒนาในอดีต และข้อจำกัดเชิงเทคนิคในขณะพัฒนา ทำให้เกิดอุปสรรคในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฐานข้อมูลภายใน สกท. ทำให้การจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ 2) มีการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนในหลายฐานข้อมูล เนื่องจากไม่สามารถนำข้อมูลในฐานข้อมูลที่มีอยู่มาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการต่อเนื่อง 3) มีปัญหาด้านคุณภาพของข้อมูล คือ ข้อมูลบางส่วนที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนไม่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากนำเข้าข้อมูลด้วยระบบ Manual ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลามากในการตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพข้อมูลให้ดีเพียงพอในการใช้งาน

นอกจากนั้น เมื่อนำข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งโอกาสและภัยคุกคามต่อภารกิจหลักของ สกท. มาวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix พบว่า สกท. ควรสร้างกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) **กลยุทธ์เชิงรุก** โดยใช้จุดแข็งของบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลสูงและใช้โอกาสที่ผู้ใช้บริการต้องการให้ปฎิบัติดิจิทัลในกระบวนการส่งเสริมการลงทุน โดยดำเนินการออกแบบและพัฒนาาระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

2) **กลยุทธ์เชิงแก้ไข** โดยใช้โอกาสที่จะต้องลดการใช้ทรัพยากรเพื่อลดจุดอ่อนเรื่องการจัดการฐานข้อมูลซึ่งขาดประสิทธิภาพและข้อมูลบางส่วนยังไม่ถูกต้อง และลดภาระของผู้ใช้งานที่มีทักษะด้านดิจิทัลไม่สูงนักซึ่งยังมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอในการรองรับการ

เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในอนาคต ทักษะด้านดิจิทัล ธรรมชาติของข้อมูล แนวคิดและกระบวนการสำหรับการจัดการข้อมูลสำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นหลัก เป็นต้น โดยดำเนินการออกแบบระบบให้ส่งข้อมูลโดยอัตโนมัติและดำเนินการโดยไร้กระดาษ

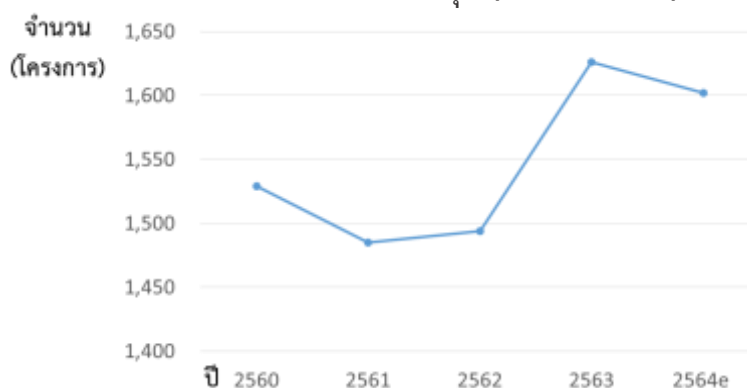
3) **กลยุทธ์เชิงรับ** โดยแก้ไขจุดอ่อนเรื่องการจัดการข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ เป็นการทำงานบนกระดาษ ยังขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนากระบวนการต่างๆ ของสำนักงานและเสี่ยงอุปสรรคด้านความท้าทายระดับโลกจะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจของไทยการเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล และการให้บริการที่ต่อเนื่องภายใต้ข้อกังวลด้านสุขอนามัยจากสถานการณ์วิกฤติจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยดำเนินการจัดการข้อมูลที่ดีเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานด้วยข้อมูล

4) **กลยุทธ์เชิงป้องกัน** โดยใช้จุดแข็งด้านความพร้อมของบุคลากรรับมือกับอุปสรรคด้านความท้าทายระดับโลกที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจของไทย โดยดำเนินการต่อยอดโดยวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหรือจัดทำยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

#### แนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น

ดังที่แสดงในภาพที่ 4 ในทุกปี สกท. จะมีโครงการที่ขอรับการส่งเสริมการลงทุนเฉลี่ยประมาณ 1,500 โครงการต่อปี โดยมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น แต่ผู้ใช้บริการสะสมซึ่งยังใช้สิทธิและประโยชน์อยู่ จะมีประมาณ 25,000 โครงการ ซึ่งหากได้รับความสะดวกในการใช้สิทธิและประโยชน์ได้ง่าย ก็จะทำให้เอกชนสามารถลงทุน ดำเนินธุรกิจหรือขยายกิจการได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 4 จำนวนโครงการที่ขอรับการส่งเสริมการลงทุน (ปี 2560–2564)



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

นอกจากนั้น ปัญหาในอนาคตด้านการบริหารจัดการข้อมูล มีแนวโน้มที่จะยุ่งยากซับซ้อนขึ้น เนื่องจากการขาดพิมพ์เขียวองค์กรด้านดิจิทัลจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมองภาพการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลไม่ตรงกัน และทำให้การพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรไม่เป็นระบบต่อไป

หากไม่มีการปฏิรูปกระบวนการส่งเสริมการลงทุน เพื่อเติมเต็มกระบวนการบริการส่งเสริมการลงทุนด้วยระบบดิจิทัลให้ครบวงจร และแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลและด้านคุณภาพของข้อมูลข้างต้น ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดผลกระทบสูงต่อผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของ สกท. เนื่องจากข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนเป็นข้อมูลหลักที่ สกท. ในการให้บริการตามภารกิจการส่งเสริมการลงทุน ดังนี้

1. เกิดความไม่สะดวกแก่ผู้ได้รับการส่งเสริมที่ต้องบันทึกข้อมูลเดียวกันหลายครั้งในการใช้บริการด้านการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งเป็นเหตุให้นักลงทุนมีข้อเรียกร้องให้มีการปรับปรุงลดความซับซ้อนของการยื่นขอรับการส่งเสริมเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ และจะเพิ่มอันดับความง่ายในการดำเนินธุรกิจของประเทศไทย ตามการจัดลำดับ Ease of Doing Business ของธนาคารโลกได้

2. เกิดความไม่พร้อมของ สกท. ในการเปิดเผยข้อมูลหรือเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยราชการอื่นเพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากมีความจำเป็นต้องใช้เวลาในการตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง (Data Cleansing)

3. เกิดอุปสรรคแก่ สกท. เอง ในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตามกระบวนการส่งเสริมการลงทุน ในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนหรือปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการต่อยอดเพื่อนำนวัตกรรมใหม่ เช่น AI เป็นต้น มาใช้ในองค์กร ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลอาจไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากยังต้องพึ่งเอกสารที่เป็นกระดาษในการปฏิบัติงานหรือตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำข้อเสนอ เรื่อง การพลิกโฉมบีโอไอไร้กระดาษด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการส่งเสริมการลงทุน

### 2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา มีดังนี้

1) ด้วยสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล สกท. จำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจะต้องมีการพื้นฐานด้านข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย ปลอดภัย เป็นส่วนบุคคล เชื่อมโยงได้ คุ้มค่าจัดเก็บ เพื่อให้สามารถต่อยอดไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล รวมถึงการเชื่อมโยงและให้ข้อมูลเปิด หาก สกท. ไม่มีการปรับตัวโดยปรับปรุงแก้ไขปัญหาพื้นฐานด้านข้อมูลโดยปรับปรุงกระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่ครบวงจร จะไม่สามารถให้บริการที่สะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความง่ายในการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน ผู้รับบริการ ไม่เอื้อต่อการเกิดการลงทุนที่มีคุณค่าก่อประโยชน์หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ประเทศไทยได้อย่างรวดเร็ว

2) สกท. จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายตามแผนแม่บทให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว และต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ตามมาตรา 4 เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารงานและการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล โดยมีการบริหารจัดการและการบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องกันและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล โดยมุ่งหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการและการเข้าถึงของประชาชน และ

ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณะและสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และมาตรา 12(1) ให้หน่วยงานรัฐจัดทำข้อมูลตามภารกิจให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลดิจิทัล โดยเป็นข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ เชื่อถือได้ และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน สามารถแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานของรัฐแห่งอื่นและนำไปประมวลผลต่อไปได้

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการ แนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำเป็นข้อเสนอ

#### 1) ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลข้อมูล

ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลข้อมูล ที่จัดทำโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (มศค. 2564) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ใน 2 ส่วน คือ 1) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล กระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล การแลกเปลี่ยน/เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน การบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวและบูรณาการ และการปรับแต่งเฉพาะบุคคล และ 2) การเปิดและแบ่งปันข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเปิด การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างรัฐและเอกชน การบูรณาการข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ดังที่แสดงในภาพที่ 5

ภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลข้อมูล



ที่มา: ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการอบรม เรื่อง กฎหมาย กฎเกณฑ์: Data Governance, Data Regulation, and Data Sharing Policy (มศค. 2564)

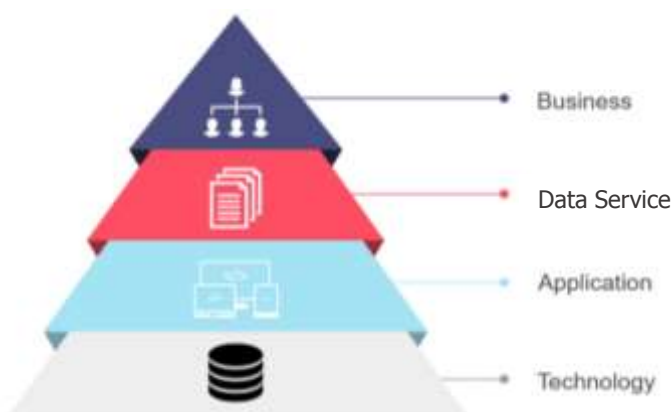
#### 2) หลักคิดในการดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

จากการเข้ารับการอบรมหลักสูตรการขับเคลื่อนรัฐบาลด้วยข้อมูลเพื่อทุกภาคส่วน (Data Driven Government for All) เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ วันที่ 19 พฤษภาคม 2564 บรรยายโดย รศ. ดร. อธิษฐ์ อจลากุล จัดโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล ได้รับบทเรียนว่า ในการขับเคลื่อนองค์กรยุคใหม่และนำใช้นวัตกรรมด้านดิจิทัลเข้ามาไม่ว่า AI, Big Data, IoT, Robotic Process Automation (RPA), Cloud, Data Innovation รวมถึงกรอบในการพัฒนาด้านดิจิทัลล้วนแล้วมีความเกี่ยวข้องถึงกันในองค์กร ดังนั้น

การเริ่มต้นที่ถูกต้องจึงควรมองภาพองค์กรทั้งด้านธุรกิจหรือบริการต่าง ๆ ขององค์กร ด้านการใช้ข้อมูลร่วมกัน และด้านเทคโนโลยีที่องค์กรจะนำมาใช้ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันก่อนที่จะปรับปรุงไปสู่องค์กรดิจิทัลต่อไป การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) หรือพิมพ์เขียวองค์กรดิจิทัล (Digital Enterprise Blueprint) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้นำเกิดความเข้าใจที่ตรงกันใช้ข้อมูลร่วมกัน พัฒนาบริการใหม่ ๆ รวมถึงการร้อยถวนสิ่งที่ไม่จะเป็นออก และจะสามารถนำมาใช้ในจัดทำแผนที่นำทางองค์กรและโครงการดิจิทัลในระยะต่างๆ (Digital Enterprise Roadmap) ให้ตรงกับเป้าหมายอนาคตองค์กรและยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและการลงทุนอีกด้วย

สถาปัตยกรรมองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นแนวในการสร้างและกำกับการสร้างให้ถูกต้องเหมาะสมด้วยทรัพยากรที่วางแผนเอาไว้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์หรือพันธกิจที่วางเอาไว้ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนและนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ มีองค์ประกอบ 4 ระดับ ดังที่แสดงในภาพที่ 6

ภาพที่ 6 สถาปัตยกรรมองค์กร



ที่มา: เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ธีรณี, 2564)

สถาปัตยกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลดังนี้

**ระดับที่ 1 โครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศ** กรณีที่องค์กรจะนำ AI มาใช้ ศูนย์ข้อมูลเพื่อตอบโจทย์หน่วยงานต้องออกแบบและเตรียม Data Platform ใช้ AI ในการประมวลผลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้

**ระดับที่ 2 ระบบดิจิทัลเพื่อให้บริการ**

ในการพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อให้บริการหน่วยงานหรือประชาชน องค์กรดิจิทัลควรดำเนินการดังนี้ 1) ปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digitalization) เช่น การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น โดยต้องปรับกระบวนการให้กระชับและสอดคล้องกับเทคโนโลยี 2) ลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3) มีกฎหมายรองรับการดำเนินการธุรกรรม

**ระดับที่ 3 การบริการข้อมูลทั้งภายในภายนอกองค์กร**

ในการให้บริการข้อมูล หน่วยงานควรกำกับดูแลข้อมูลให้เป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance Framework) ที่สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลจัดทำขึ้น โดย

จะต้องดูแลรักษาข้อมูลให้มีความถูกต้องแม่นยำ ทันสมัย ปลอดภัย เป็นส่วนบุคคล เชื่อมโยงได้ คุ่มค่าจัดเก็บ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นรูปธรรมกับภายนอกองค์กรได้

#### ระดับที่ 4 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการตัดสินใจ

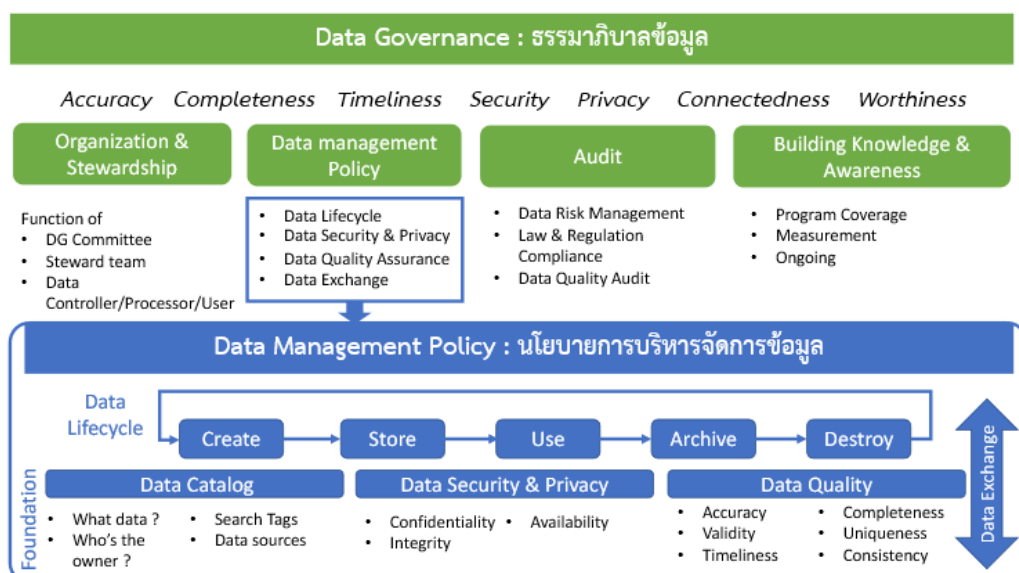
หากข้อมูลที่ทำหน้าที่มีความถูกต้องและมีคุณภาพ ผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรได้

เนื่องจากสำนักงานมีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของข้อมูลที่มีความผิดพลาดทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นในการกำกับดูแลข้อมูลให้เป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อให้สามารถบริหารจัดการข้อมูลให้ได้ซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย สร้างมูลค่า และสามารถเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานทั้งการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยง และการสร้างประโยชน์จากข้อมูลต่อไปในอนาคต ซึ่งจะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานและการแข่งขันของประเทศ

#### 3) กรอบการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Framework)

กรอบการกำกับดูแลข้อมูล เปรียบเสมือนเป็นแนวทาง ในการริเริ่มกำหนดกลไกต่าง ๆ ในการกำกับดูแลข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม โดยหัวใจสำคัญ คือ จะต้องกำหนดนโยบายการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management Policy) ซึ่งครอบคลุม (1) นโยบายการวางวงจรชีวิตของข้อมูล (Data Life Cycle) ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลจนถึงการทำลายข้อมูล (2) บัญชีข้อมูล (Data Catalog) (3) กฎในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Exchange) สิทธิการเข้าถึงข้อมูล (4) การดูแลเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล และข้อมูลส่วนบุคคล (Data Security & Privacy) (5) การควบคุมคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assurance) สรุปหลักการสำคัญดังที่แสดงในภาพที่ 7

ภาพที่ 7 ธรรมาภิบาลข้อมูล



ที่มา: เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการขับเคลื่อนรัฐบาลด้วยข้อมูลเพื่อทุกภาคส่วน (Data Driven Government for All) เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ธีรณี, 2564)

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำกับดูแลให้ได้ข้อมูลที่ดีนั้น หน่วยงานควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1) **บทบาทของผู้บริหาร** ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูล โดยผู้บริหารควรมีบทบาท ในการสื่อสารถึงความสำคัญของการกำกับดูแลข้อมูล ขอบเขต นโยบาย และเป้าประสงค์ของการกำกับดูแลข้อมูล การสนับสนุน ส่งเสริม จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และการทบทวนการกำกับดูแลข้อมูลในหน่วยงานและส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลอยู่เสมอ

2) **จัดตั้งคณะทำงาน** จัดตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งตามที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการกำกับดูแลข้อมูล เช่น คณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูล บริการข้อมูล ทั้งนี้หน่วยงานสามารถดูความเหมาะสมในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานดังกล่าว นอกจากนั้นบางหน่วยงานอาจมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ในลักษณะดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อหน่วยงาน

3) **กำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Process)** ตามที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการกำกับดูแลข้อมูล โดยพิจารณาถึง การเลือกข้อมูลเพื่อดำเนินการกำกับดูแล การระบุเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติ รวมถึงการบริหารจัดการคน โดยกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลเริ่มตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ วัดผลและรายงานไปจนถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4) **กำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ของข้อมูล** การกำหนดนโยบายข้อมูลจัดเป็นหนึ่งในพื้นฐานของการกำกับดูแลข้อมูล นโยบายที่กำหนดสามารถใช้รายละเอียดตามที่ระบุในกรอบการกำกับดูแลข้อมูลได้ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่และสื่อสารให้กับเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานเพื่อดำเนินการต่อไป

5) **การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูล** ผู้มีหน้าที่การกำกับดูแลข้อมูลจะต้องเริ่มตั้งแต่การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบ และปรับปรุงตามลำดับ ซึ่งองค์ประกอบอย่างน้อยที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ ได้แก่ การสร้างการรับรู้ให้กับคนภายในหน่วยงาน การดำเนินการตามนโยบาย กฎเกณฑ์ของข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูล และการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนตลอดจนการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

6) **ตรวจสอบเพื่อประเมินผล** การทำงานในภาพรวมเพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาในอนาคตและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ตลอดจนเป็นแนวทางในการบริหารจัดการต่อไป

ข้อมูลที่ติดตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2564) จะต้องมีความสมบูรณ์ 3 ด้าน ได้แก่

1) **ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security)** ซึ่งมีเกณฑ์ได้แก่ (1) การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) (2) การรักษาความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล (Integrity) (3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูล (Availability)

2) การรักษาข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) ซึ่งมีเกณฑ์ได้แก่ (1) การขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล (Consent) (3) ไม่เปิดเผยโดยไม่มีเหตุอันควร

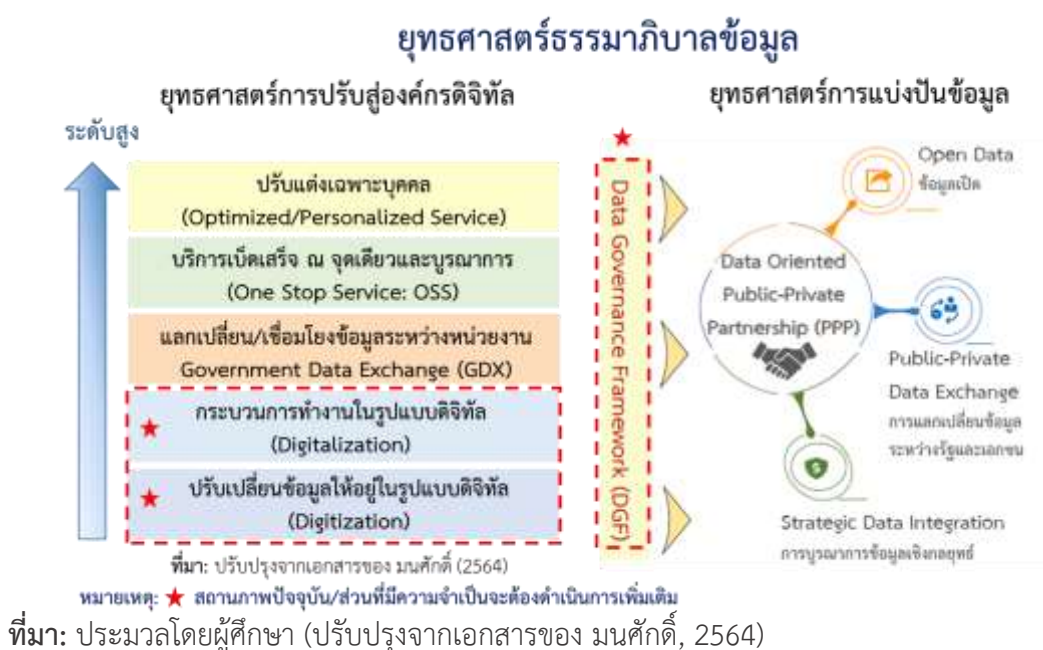
3) การควบคุมคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assurance) ซึ่งมีเกณฑ์ได้แก่ (1) การทำให้ข้อมูลมีความถูกต้อง (Accuracy) (2) ข้อมูลมีความครบถ้วน (Completeness) (3) ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน (Timeliness) (4) ข้อมูลมีความสอดคล้อง (Consistency) (5) ข้อมูลตรงความต้องการของผู้ใช้ (Relevancy) [ข้อมูลเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ (Conformance) ข้อมูลได้มาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ (Credibility) ข้อมูลสามารถถูกใช้งานและประมวลผลได้โดยระบบสารสนเทศ (Processability) ข้อมูลมีจำนวนมากพอที่จะใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (Relevance) ข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้งานในบริบทที่ต้องการ (Context)]

## 2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

### การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับระบบดิจิทัลที่ให้บริการ

จากการทบทวนยุทธศาสตร์และนโยบายด้านดิจิทัล และสภาพระบบดิจิทัลที่ให้บริการในปัจจุบัน พบว่า สกท. มีการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลและปรับกระบวนการทำงานให้เป็นรูปแบบดิจิทัลยังไม่สมบูรณ์ในกระบวนการส่งเสริมการลงทุน ไม่มีการนำข้อมูลมาใช้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามกลไกธรรมาภิบาลข้อมูล รวมถึงยังพึ่งพิงบุคลากรในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถยกระดับในส่วนการพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัลระดับสูงขึ้นได้ ดังที่แสดงในภาพที่ 8 ดังนั้น สกท. จึงควรพิจารณาเร่งรัดการปรับปรุงปรับกระบวนการทำงานให้เป็นรูปแบบดิจิทัลในกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้มีข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนในรูปแบบดิจิทัลอย่างครบถ้วนและควรกำกับดูแลข้อมูลตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล

ภาพที่ 8 สถานภาพปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเมื่อพิจารณาตามยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลข้อมูล



### การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของข้อมูลการส่งเสริมการลงทุน

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนตามเกณฑ์ข้อมูลที่ดีตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ดังที่แสดงในตารางที่ 1 พบว่า การดำเนินการบริหารจัดการข้อมูลของ สกท. ยังไม่ดีเพียงพอ ข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้อมูลที่ดีตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ โดยการดำเนินการด้านการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลทำได้ดี แต่ยังมีประเด็นปัญหาสำหรับข้อมูลบางส่วน ในด้านการรักษาความมั่นคง และด้านการควบคุมคุณภาพของข้อมูลที่สำคัญบางส่วนไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน เนื่องจากการบันทึกแบบ Manual อาจมีข้อผิดพลาด และข้อมูลรายการเดียวกันบางส่วนไม่มีความสอดคล้อง ไม่ยืนยันแย่งกันเอง ทำให้ต้องมีการะในการตรวจสอบที่เข้มข้นก่อนนำข้อมูลมาใช้งาน

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนตามเกณฑ์ข้อมูลที่ดีตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ

เกณฑ์	สภาพปัจจุบัน
1) Data Security	
การรักษาความลับของข้อมูล	มีการจัดทำ NDA กับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรที่ได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูล
การรักษาความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล	ยังมีโอกาสในการปรับปรุงเพิ่มเติมตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูล
ความพร้อมใช้งานของข้อมูล	มีความเสี่ยงในการเข้าถึง/ใช้งานในอนาคต เนื่องจากเอกชนภายนอกเป็นผู้พัฒนาฐานข้อมูลกลาง ซึ่งกรณีที่ไม่มีการต่อสัญญาการบำรุงรักษาระบบกับเอกชนรายเดิมอาจจะมีปัญหาในการเข้าถึงข้อมูลได้
2) Data Privacy	
การขอความยินยอม จากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล	สกท. จะไม่เปิดเผยข้อมูลแก่บุคคลอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของข้อมูล โดยไม่มีเหตุอันควร เนื่องจากจะต้องดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเช่น พ.ร.บ. ข้อมูลและข่าวสาร พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น
ไม่เปิดเผยโดยไม่มีเหตุอันควร	
3) Data Quality	
การทำให้ข้อมูลมีความถูกต้อง	ข้อมูลสำคัญบางส่วนอาจมีการบันทึกผิดพลาด เนื่องจากนำเข้าแบบ Manual
ข้อมูลมีความครบถ้วน	ข้อมูลสำคัญบางส่วนไม่มีการบันทึก เนื่องจากมีความผิดพลาดระหว่างนำเข้าแบบ Manual

เกณฑ์	สภาพปัจจุบัน
ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน	ข้อมูลบางส่วนไม่มีความทันสมัย ไม่ใหม่พอที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการส่งข้อมูลจากฐานข้อมูลกลางไปยังระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ให้บริการทำในรูปแบบ API
ข้อมูลมีความสอดคล้อง	ข้อมูลสำคัญรายการเดียวกันบางส่วนไม่มีความสอดคล้อง ย้อนแย้งกันเอง เนื่องจากการบันทึกจากหลายแหล่ง และในบางแหล่งผู้ใช้งานระบบสามารถแก้ไขข้อมูลได้เอง
ข้อมูลตรงความต้องการของผู้ใช้	
- ข้อมูลเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ	ข้อมูลเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับระหว่างหน่วยงานที่ได้ตกลงแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน
- ข้อมูลได้มาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้	ข้อมูลสำคัญบางส่วนอาจมีการบันทึกผิดพลาด เนื่องจากนำเข้าแบบ Manual
- ข้อมูลสามารถถูกใช้งานและประมวลผลได้โดยระบบสารสนเทศ	ข้อมูลสามารถถูกใช้งานและประมวลผลได้โดยระบบสารสนเทศ แต่ยังไม่ถูกใช้งานในกระบวนการต่อเนื่องอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ และยังขาดข้อมูลบางส่วนที่ดำเนินการด้วยกระบวนการ Manual
- ข้อมูลมีจำนวนมากพอที่จะใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ข้อมูลมีจำนวนมากพอที่จะใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้งานในบริบทที่ต้องการ	ข้อมูลเหมาะสมที่จะใช้งานในบริบทที่ต้องการ

ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษา (อ้างอิงจากเอกสารของ อีรณี (2564) และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (2564))

### 2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากบทวิเคราะห์ข้างต้น ในการแก้ไขปัญหา จะต้องดำเนินการพลิกโฉมปีโอไอไรกระดาชด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการส่งเสริมการลงทุน ใน 2 ประเด็น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) การพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

ระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ จะใช้ในการให้บริการส่งเสริมการลงทุนด้วยระบบดิจิทัลครบทุกกระบวนการ โดยเป็นระบบที่ให้บริการนักลงทุนและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกระบวนการจัดทำรายงานการพิจารณาโครงการ การจัดการประชุม การจัดทำหนังสือแจ้งมติและบัตรส่งเสริม

ในรูปแบบที่ลดภาระในการตรวจสอบซ้ำซ้อนโดยผู้ดูแลฐานข้อมูล ด้วยการนำข้อมูลจากกระบวนการแรกไปใช้ในขั้นตอนต่อเนื่องถัดไปเพื่อทำการผลิตเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนเอกสารรูปแบบกระดาษ และนำเข้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการดังกล่าวไปยังฐานข้อมูลกลางของสำนักงานโดยอัตโนมัติผ่าน API ตัวอย่างแนวคิดในการพัฒนาระบบดังที่แสดงในภาพที่ 9

ภาพที่ 9 ตัวอย่างแนวคิดในการพัฒนาระบบให้บริการกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์



ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษา

หากมีการพัฒนาระบบข้างต้น จะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ผู้ขอรับการส่งเสริมจะได้รับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะมีความสะดวกและสามารถตรวจสอบข้อมูลในภายหลังได้ โดยในอนาคตอาจจะพิจารณาต่อยอดการบริการที่ปรับแต่งเฉพาะบุคคล เช่น จัดทำเอกสารฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการเป็นภาษาต่างประเทศ เป็นต้น
2. สกท. จะลดภาระงานด้านสนับสนุน เช่น งานจัดประชุม เป็นต้น ได้ ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นสามารถให้บริการได้รวดเร็วและลดข้อผิดพลาดในการดำเนินการ นอกจากนั้น สกท. จะมีข้อมูลการส่งเสริมลงทุนที่ถูกต้องและทันสมัยในฐานข้อมูลกลาง เนื่องจากเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการนำส่งแก่ผู้ได้รับการส่งเสริมจริง จึงมีผู้ตรวจสอบเอกสารบนระบบดิจิทัลหลายคนในหลายขั้นตอน และการนำเข้าข้อมูลเป็นระบบอัตโนมัติจึงไม่มีช่วงเวลาที่ต้องรอให้มีการบันทึกข้อมูลแบบเดิมที่บันทึกด้วยระบบ Manual ซึ่งจะทำให้ สกท. สามารถยกระดับการให้บริการข้อมูลด้วยการเชื่อมโยงและให้บริการข้อมูลเปิดต่อไปได้ในอนาคต

## 2) การจัดการข้อมูลที่ดี

การจัดการข้อมูลที่ดี เพื่อให้มีข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนเพื่อสนับสนุนนักลงทุน ควรมีการดำเนินการในการจัดการข้อมูลในฐานข้อมูลกลาง 2 เรื่อง คือ (1) การใช้กลไกตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อกำกับดูแลให้ข้อมูลมีความมั่นคง มีคุณภาพ และข้อมูลส่วนบุคคล

ปลอดภัย รวมถึงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และ (2) การพัฒนาโปรแกรมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

#### (1) การใช้กลไกตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล

สกท. ควรจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นพิมพ์เขียวในการกำกับดูแลการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวมให้สามารถสนับสนุนการดำเนินการตามภารกิจได้ประสบผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในระยะเร่งด่วน ควรมุ่งเน้นการจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) ซึ่งเป็นการอธิบายเกี่ยวกับกลุ่มของข้อมูลทั้งหมดที่มีในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับกระบวนการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับแอปพลิเคชัน สถาปัตยกรรมเทคโนโลยีข้อมูล สถาปัตยกรรมการบูรณาการข้อมูล สถาปัตยกรรมเมทาดาตา เป็นต้น เพื่อยกระดับการบริการข้อมูลทั้งภายใน/ภายนอก เตรียมความพร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการให้ข้อมูลเปิดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป นอกจากนี้ ควรกำกับดูแลข้อมูลตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล โดยควรดำเนินการดังนี้

(1.1) เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและรองเลขาธิการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Chief Information Officer: CIO) ของ สกท. จะต้องให้คำมั่นในการผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูล โดยสื่อสารถึงความสำคัญของการกำกับดูแลข้อมูล ขอบเขต นโยบาย และเป้าประสงค์ของการกำกับดูแลข้อมูล การสนับสนุน ส่งเสริม จัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และการทบทวนการกำกับดูแลข้อมูลใน สกท. และส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลข้อมูลอยู่เสมอ ผ่านคณะกรรมการ

(1.2) กำหนดทีมข้อมูลเพื่อให้มีเจ้าของโครงการในการร่างนโยบายข้อมูลของ สกท.

(1.3) จัดทำบัญชีข้อมูล (Data Catalogue) และคัดเลือกข้อมูลที่สำคัญจำเป็น (Critical) ต่อ สกท. ทั้งข้อมูลพื้นฐาน เช่น รายการข้อมูลทั้งหมดในฐานข้อมูลในปัจจุบันซึ่งรวมถึงการรวบรวม “ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูล” หรือเมทาดาตา (Metadata) จากพจนานุกรมข้อมูล (Data Dictionary) เป็นต้น และข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ เช่น รายการข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผน หรือนโยบายหรือยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดองค์กร รายงานประจำ คำถามที่มักถูกถามบ่อยจากผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

(1.4) จัดทำเงื่อนไขการตัดสินใจเรื่องชั้นความลับของข้อมูล (Data Confidentiality Decision Tree) โดยใช้แนวทางในการจัดชั้นความลับของข้อมูลในการจัดกลุ่มข้อมูลหรือชุดข้อมูล เป็น 1) ข้อมูลสาธารณะ 2) ข้อมูลที่ระบุตัวตนได้ 3) ข้อมูลลับ 4) ข้อมูลสำคัญจำเป็นต่อองค์กร (Critical Data to Organization)

(1.5) กำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลตามการจัดชั้นความลับของข้อมูล

(1.6) กำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Process) ตามที่ได้กำหนดไว้ในกรอบการกำกับดูแลข้อมูล โดยพิจารณาถึง การเลือกข้อมูลเพื่อดำเนินการกำกับดูแล การระบุเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติ รวมถึงการบริหารจัดการคน โดยกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลเริ่มตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ วัดผลและรายงานไปจนถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(1.7) กำหนดนโยบายข้อมูลตามที่ระบุในกรอบการกำกับดูแลข้อมูล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่และสื่อสารให้กับเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานเพื่อดำเนินการต่อไป

(1.8) ดำเนินการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบและปรับปรุงตามลำดับ ได้แก่ การสร้างการรับรู้ให้กับคนภายในหน่วยงาน การดำเนินการตามนโยบาย กฎเกณฑ์ของข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูล การส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

(1.9) ตรวจสอบเพื่อการประเมินผลการทำงานในภาพรวมเพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาในอนาคตและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ตลอดจนเป็นแนวทางในการบริหารจัดการต่อไป

## (2) การพัฒนาโปรแกรมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เพื่อให้การแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพข้อมูลเห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะอันใกล้ เพื่อแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนเห็นผลในกระบวนการปฏิบัติงาน สกท. ควรพัฒนาระบบหรือโปรแกรมดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการควบคุมคุณภาพข้อมูล การส่งเสริมการลงทุนเพื่อให้มีการตรวจสอบข้อมูลในฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ สกท. ควรพัฒนาโปรแกรมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยอัตโนมัติที่สร้างบนพื้นฐานเงื่อนไขเชิงตรรกะตามกฎธุรกิจ เช่น เงื่อนไขเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของประเภทกิจการที่ได้รับการส่งเสริมและสิทธิและประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น และการใช้โปรแกรม Business Intelligence ทำการตรวจสอบความผิดปกติข้อมูล (Outliner) เมื่อเปรียบเทียบกับสถิติที่ผ่านมา เช่น มูลค่าเงินลงทุน จำนวนการจ้างงาน เป็นต้น

ในกระบวนการขับเคลื่อนข้อเสนอสู่การปฏิบัติจะใช้หลักการ **Design Thinking** เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะดำเนินการตั้งแต่กระบวนการทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน ทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการศึกษาเอกสารข้อมูลภายในองค์กร นำเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนาต้นแบบ นำต้นแบบซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติ (Features) อย่างน้อยที่สุดที่ทำให้ใช้งานได้จริง (Minimum Viable Product) ไปทดลองรับฟังความคิดเห็นเพื่อทดสอบแนวคิดและปรับปรุง ก่อนจะนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่อไป โดยในช่วงของการทดลองรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงจนได้ต้นแบบที่เหมาะสมขึ้นนั้น จะผสมผสานหลักการ **Agile** เพื่อเร่งสปีดการพัฒนา นวัตกรรมให้เป็นรูปธรรม ใช้ได้จริง โดยในกระบวนการจะนำองค์ประกอบของหลักการ Agile มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลภายในปีไอไอ ในด้านกรอบความคิด (Mindset) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำงานเป็นทีม เน้นผลลัพธ์ ทักษะการเปลี่ยนแปลง ด้านทีมงาน (Team) ซึ่งจะต้องเป็นทีมข้ามสังกัดหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (Cross-functional Team) ด้านเครื่องมือ (Tools) ที่สามารถใช้สื่อสารและติดตามความคืบหน้า ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ที่ท้าทายเพื่อให้เกิดการลงทุนตามเป้าหมาย นโยบายตอบโต้ภัยและ บริการเป็นเลิศด้านความสอดคล้องและมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน (Alignment & Commitment) ผ่านแผนปฏิบัติการมุ่งผลตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนและพิมพ์เขียวองค์กร และด้านการวางแผนและการเชื่อมต่อ (Planning & Sync-up) ด้วยกระบวนการเร่งการทดลองนำมาใช้

(Sprint) ทั้งนี้ ในการดำเนินงานจะประสานงานกับเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนในการรับการถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสนับสนุน เพื่อให้สามารถนำข้อเสนอสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

การขับเคลื่อนข้อเสนอ เรื่อง “การพลิกโฉมปีโอไอไรกระดาชด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการส่งเสริมการลงทุน” ให้เป็นรูปธรรมนั้น จะดำเนินการในช่วงปี 2564-2566 โดยสรุปสาระสำคัญของแผนการดำเนินการหลักได้ดังนี้

## 1. การพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

**1.1 การปรับปรุงองค์กรดิจิทัล** เป็นการดำเนินการระดับนโยบายและขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม จะเป็นส่วนสำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันและแสดงถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนการพัฒนาระบบให้บริการกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ต่อยอดจากผลลัพธ์และใช้ประโยชน์จากการมีข้อมูลที่ดีด้วยระบบการให้บริการด้านการส่งเสริมการลงทุนที่ครบวงจร โดยจะเริ่มเตรียมการ (Plan) ในการขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สื่อสารวิสัยทัศน์และตั้งทีมงานหลักในไตรมาสที่ 3 ของปี 2564 และจะจัดทำแผนงาน ดำเนินการขับเคลื่อน ประเมินผลและปรับปรุง (Do-Check-Act) ในช่วงปี 2565-2566

**1.2 การพัฒนาระบบให้บริการกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์** เป็น Quick Win และเป็นหมุดหมายที่สำคัญที่จะเร่งดำเนินการให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลง โดยจะเริ่มเตรียมการ (Plan) ในการขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สื่อสารวิสัยทัศน์ตั้งทีมงานหลักและจัดทำรายละเอียดความต้องการระบบในไตรมาสที่ 3 ของปี 2564 และจะดำเนินการพัฒนาระบบ ทดลองใช้และปรับปรุง (Do-Check-Act) ในช่วงปี 2565

## 2. การจัดการข้อมูลที่ดี

**2.1 การใช้กลไกตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล** เป็นการดำเนินการระดับนโยบายและขับเคลื่อนสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในภาพรวม ตามกลไกกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล จะช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกัน แสดงถึงความมุ่งมั่นและสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนในการให้ความสำคัญกับข้อมูล ต่อยอดจากผลลัพธ์และใช้ประโยชน์จากการมีโปรแกรมการตรวจสอบข้อมูลที่ดี เพื่อพัฒนาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) การนำ AI เข้ามาใช้ และการเชื่อมโยงหรือให้ข้อมูลเปิดในอนาคต โดยจะเริ่มเตรียมการ (Plan) ในการขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สื่อสารวิสัยทัศน์และตั้งทีมงานหลักในไตรมาสที่ 3 ของปี 2564 และจะจัดทำนโยบายการบริหารจัดการข้อมูลและข้อมูลพื้นฐานด้านดิจิทัลโดยเฉพาะพิมพ์เขียวองค์กร แผนงาน ดำเนินการขับเคลื่อน ประเมินผลและปรับปรุง (Do-Check-Act) ในช่วงปี 2565-2566

**2.2 การพัฒนาระบบให้บริการกระบวนการแจ้งมติและออกบัตรส่งเสริมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์** เป็น Quick Win และเป็นหมุดหมายที่สำคัญที่จะเร่งดำเนินการให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลง โดยจะเริ่มเตรียมการ (Plan) ในการขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สื่อสารวิสัยทัศน์ตั้งทีมงานหลักและจัดทำรายละเอียดความต้องการในการพัฒนาโปรแกรม

ในไตรมาสที่ 3 ของปี 2564 และจะดำเนินการพัฒนาโปรแกรม ทดลองใช้และปรับปรุง (Do-Check-Act) ในช่วงปี 2565

#### 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอพร้อม

##### แนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอและแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม สามารถแบ่งเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี ด้านงบประมาณ ด้านเครือข่ายพันธมิตร และด้านผลกระทบจากโควิด-19 สรุปได้ดังนี้

##### 1) ปัจจัยด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือของบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร โดยเฉพาะการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

- ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่อนาคต ในสถานะที่มีความท้าทายสูงจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น จริงใจ กล้าคิดกล้าทำ ทำเอง ทำจริง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ดำเนินการโดยบริหารความเสี่ยง และต้องได้รับการสนับสนุนจากเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนทั้งในด้านทรัพยากรและการสื่อสารเพื่อกระตุ้นความสนใจใส่ใจของบุคลากรในองค์กรที่จะปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัล

- ความพร้อมเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถในการด้านดิจิทัล สำหรับทีมงานหลักที่จะดูแลการขับเคลื่อน จะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้และทักษะในการจัดทำยุทธศาสตร์และการวางแผนด้านดิจิทัล และผู้ใช้งานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีและต้องยินดีมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลความต้องการระบบในเชิงสร้างสรรค์

- การสื่อสารเพื่อการบูรณาการการทำงานแก่กลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากข้อเสนอเชิงนโยบายนี้ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมถึงบุคลากรในวงกว้างภายในองค์กร หากดำเนินการได้ไม่เหมาะสม ในกลุ่มผู้ดูแลเทคโนโลยีจะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้ใช้จะขาดความร่วมมือในขั้นนำมาปฏิบัติในอนาคต

##### แนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

- มอบหมายหัวหน้าทีมหรือรวบรวมทีมงานที่มีสไตล์การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รักษาสัมพันธภาพ รับฟังและบริหารความเสี่ยง ผลักดันตนเองและผู้อื่นโดยมุ่งเน้นในเชิงบวก ทำการขับเคลื่อนโดยใช้หลักการการเร่งรัดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ J. P. Kotter ผสมผสานกับหลักการ Design Thinking และ Agile อ้างอิงในการดำเนินการ เช่น

- นำเสนอให้ผู้บริหารสูงสุดสนับสนุนข้อเสนอและประกาศวิสัยทัศน์และนโยบายการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากรในองค์กร และสนับสนุนทีมงานโดยเฉพาะในเชิงนโยบายในการขจัดอุปสรรคในการขับเคลื่อน และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น การมอบหมายทีมงานเฉพาะกิจเพื่อทำงานเต็มเวลาในฐานะทีมงานหลักในการขับเคลื่อนการปรับสู่องค์กรดิจิทัลและสนับสนุนการดำเนินการตามกลไกกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล เป็นต้น

- สื่อสารเพื่อกระตุ้นความตื่นตัวถึงโอกาสและความท้าทาย และสื่อสารเพื่อการบูรณาการการทำงานโดยประยุกต์ใช้ DISC และควรเน้นการปรับกรอบความคิดและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยเฉพาะในส่วนของผู้ดูแลเทคโนโลยี ซึ่งจะต้องอยู่

ในที่ที่ทำงานร่วมกัน ผู้นำจะต้องรับฟังข้อคิดเห็น ชี้ให้เห็นโอกาส ความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และเปิดให้มีช่องทางการรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

- จัดตั้งหรือมอบหมายให้คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผน กำกับติดตามการนำสู่การปฏิบัติ ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามหลักการ PDCA
- จัดทำแผนปฏิบัติการโดยมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และกำหนดหมวดหมู่ระยะสั้นที่เป็นเป้าหมายที่แสดงถึงความสำเร็จ
- ใช้กลไกของระบบการจัดการที่มีอยู่ เช่น PMQA 4.0 ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นต้น และสร้างกลไกกระตุ้นขวัญและกำลังใจ
- เสริมความพร้อมเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถในการด้านดิจิทัลของทีมงานหลักที่จะดูแลการขับเคลื่อนด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวอย่างที่ดีของหน่วยงานอื่น เช่น การบริหารจัดการข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ระบบการจัดการประชุมของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นต้น การปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เป็นต้น โดยควรเน้นในประเด็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลข้อมูล นโยบายข้อมูลเปิดและการจัดทำมาตรฐานข้อมูลและการจัดการข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบ Machine Readable สำหรับในส่วนของผู้ใช้งาน ควรเน้นเกี่ยวกับทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และแนวคิดและกระบวนการสำหรับการจัดการข้อมูลสำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นหลัก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งกำหนดแนวทางในการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเฉพาะการปรับสู่องค์กรดิจิทัล และการดำเนินการตามกลไก PMQA 4.0

**2) ปัจจัยด้านปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน** การออกแบบกระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดภาระงานก่อนนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ และควรสร้างความยืดหยุ่นในการรองรับการปรับปรุงกฎทางธุรกิจ เช่น การปรับเปลี่ยนมาตรการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น เนื่องจากการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ของ สกท. โดยส่วนใหญ่จะเป็นการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกทำให้มีข้อจำกัดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบที่ไม่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และอาจจะไม่ได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาระบบใหม่เพิ่มเติม

**แนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม** การออกแบบกระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่มีการปรับปรุงกระบวนการ (Lean Process) เพื่อลดภาระงานก่อนนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ โดยใช้หลักการ **Design Thinking** เพื่อทำความเข้าใจปัญหา และสร้างนวัตกรรมและหลักการ **Agile** เพื่อเร่งสปีดการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นรูปธรรม ใช้ได้จริง ทำการออกแบบในภาพรวมแต่แบ่งการพัฒนาออกเป็นโมดูล และมุ่งให้บันทึกข้อมูลเพียง 1 ครั้งตลอดกระบวนการ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ และสร้างทีมผู้วิเคราะห์ระบบและผู้วิเคราะห์กระบวนการทางที่มีความเข้าใจการปรับสู่องค์กรดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล

**3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้** เนื่องจาก สกท. ขาดการกำหนดแนวทางพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรในภาพรวม เช่น พิมพ์เขียวองค์กร เป็นต้น ทำให้ที่ผ่านมา มีการเลือกใช้

เทคโนโลยีที่แตกต่างกันในการพัฒนาฐานข้อมูล ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการข้อมูลในปัจจุบัน และ สกท. ขาดการจัดทำข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เช่น บัญชีข้อมูล เมทาเดตา เป็นต้น ทำให้ทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการวางยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลได้ยาก

**แนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม** มอบหมายให้บุคลากรที่มีพื้นฐานด้านดิจิทัลซึ่งมีความเข้าใจภาพรวมขององค์กร ดำเนินการศึกษาและทบทวนสถานภาพในปัจจุบัน และการจัดทำข้อมูลที่เป็นในการกำหนดแนวทางพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรในภาพรวมและข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เช่น พิมพ์เขียวองค์กร บัญชีข้อมูล เมทาเดตา เป็นต้น ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ เพื่อให้การสนับสนุนและจัดอุปสรรค ว่าจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและพร้อมที่จะถ่ายทอดทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรของ สกท. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการใช้งานระบบและสื่อองค์ความรู้ (สำหรับเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ) จัดการอบรมแก่เจ้าหน้าที่และผู้รับบริการในการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ และจัดให้มี Help Desk ในการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์

**4) ปัจจัยด้านงบประมาณ** เนื่องจากข้อเสนอนี้ ไม่อยู่ในโครงการที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2565 จึงจะต้องเสนอของบประมาณในปีงบประมาณ 2566 ต่อไป

**แนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม** สกท. อาจจะต้องพัฒนาระบบดิจิทัลด้วยบุคลากรภายใน หาแหล่งเงินทุนอื่นนอกจากงบประมาณ และขอความร่วมมือจากพันธมิตรที่สนับสนุนการดำเนินการโดยไม่มีค่าใช้จ่าย

**5) ปัจจัยด้านเครือข่ายพันธมิตร** หาก สกท. ไม่มีเครือข่ายพันธมิตรซึ่งมีองค์ความรู้ในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลข้อมูล ทั้งในเชิงนโยบายและเชิงประสบการณ์จากการปฏิบัติ อาจจะไม่สามารถดำเนินการได้สัมฤทธิ์ผลหรือไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**แนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม** สกท. ควรขอความร่วมมือ ปรีกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานสถิติแห่งชาติ ธนาครแห่งประเทศไทย เป็นต้น รวมถึงภาคเอกชน

**6) ปัจจัยด้านผลกระทบจากโควิด-19** สภาวะวิกฤติจากผลกระทบของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ สกท. มีภารกิจเร่งด่วนในการปรับกระบวนการทำงานให้รองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work from Home) ซึ่งส่งผลให้บุคลากรด้านดิจิทัล (โปรแกรมเมอร์) ที่สังกัดศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สกท. จำเป็นต้องปรับปรุงระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เดิมเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าก่อน ทำให้ไม่มีเวลาในการวางแผนและดำเนินการในส่วนของการบริหารจัดการข้อมูล

**แนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม** สกท. อาจพิจารณาจัดตั้งทีมงานด้านการรับรององค์กรสู่องค์กรดิจิทัลและด้านธรรมาภิบาลข้อมูลจากกลุ่มผู้ใช้งานระบบที่มีทักษะด้านดิจิทัลสูง เช่น ผู้จบการศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์ ด้าน Data Science หรือ Data Mining ผู้จบการศึกษาสาขาวิศวกรรมศาสตร์ที่มีประสบการณ์ด้านยุทธศาสตร์การวางแผนและการพัฒนาระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ช่วยดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายไปก่อน

### 2.2.5 ผลประโยชน์ที่ประเทศและองค์กรได้รับ

1) ประเทศไทยจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้จากการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว เร่งรัดการลงทุนที่มีคุณค่าก่อประโยชน์ต่อประเทศ เสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างเศรษฐกิจใหม่ที่เอื้อต่อการคิดค้นนวัตกรรม

2) สกท. จะสามารถบริหารงานที่ตอบสนองต่อการให้บริการประชาชนด้วยช่องทางดิจิทัล สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานของรัฐแห่งอื่นและนำไปประมวลผลต่อไปได้

3) สกท. จะมีข้อมูลที่ดีในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการให้บริการ รวมถึงจะมีข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนหรือปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการต่อยอดเพื่อนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในองค์กรในอนาคต

4) สกท. จะสามารถลดภาระงาน ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รองรับการใช้งานในวิถีปกติใหม่เพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ

### 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

เนื่องจากการดำเนินงาน เรื่อง “การพลิกโฉมบีโอไอไร้กระดาชด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการส่งเสริม การลงทุน” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการผลักดันเพื่อพลิกโฉมองค์กรด้านดิจิทัล ผู้นำที่จะขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลให้เป็นรูปธรรม จึงควรมีทักษะในการผลักดันนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และทักษะดิจิทัลสูง ทั้งในด้านการวางแผนและด้านการขับเคลื่อน นอกจากนี้ จะต้องสามารถสื่อสารในฐานะผู้บริหาร เพื่อให้การทำงานและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ และนำแผนสู่การปฏิบัติและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.3.1 การผลักดันนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เปิดโอกาสให้เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนวิธีการรูปแบบแนวทางและวิธีการทำงาน สามารถสะท้อนคิดเพื่อเรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ จะต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน และปรับกระบวนการทำงานและผลักดันให้บุคลากรมีการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติและร่วมพัฒนางาน เนื่องจากการขับเคลื่อนงานเรื่องการพัฒนาฐานข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนเพื่อใช้ในการให้บริการ เป็นการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลซึ่งมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อการนำข้อมูลที่ถูกต้องไปใช้ในระบบการให้บริการด้านการส่งเสริมการลงทุนรวมถึงการตัดสินใจและกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การปรับปรุงจะส่งผลกระทบสูงต่อกระบวนการให้บริการและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของ สกท. โดยในการดำเนินการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้เป็นรูปธรรมนั้น ควรใช้หลักการการเร่งรัด

การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ J. P. Kotter ผสมผสานกับหลักการ Design Thinking และ Agile อ้างอิงในการดำเนินการ

### 2.3.2 ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)

ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลโดยต้องเข้าใจกระบวนการหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็นให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างและวิธีการที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล เพื่อเอื้ออำนวยให้มีการวางแผนและกำกับการขับเคลื่อนการพัฒนาฐานข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนเพื่อใช้ในการให้บริการนักลงทุนได้อย่างเหมาะสม โดยในการดำเนินการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้เป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะดิจิทัลในการกำกับดูแลการขับเคลื่อนกระบวนการปรับสู่องค์กรดิจิทัลและปรับสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนข้อมูล และเป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล ในฐานะผู้รับผิดชอบเชิงยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล ซึ่งในการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้เป็นรูปธรรมนั้น ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบดิจิทัล แบบ Lean Process และ Agile รวมถึงกรอบธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อให้สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาระบบดิจิทัลที่มีความยืดหยุ่นบนฐานข้อมูลที่ทันสมัยได้

### 2.3.3 การสื่อสารในฐานะผู้บริหาร (Communicating as an Executive)

การสื่อสาร มีความสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นเครื่องมือของทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อใช้ในการดำเนินการกิจกรรมและระดมสมองเพื่อให้อาจวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมาย โดยตามข้อเสนอเบื้องต้นประกอบของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล จึงจะต้องคำนึงถึงการใช้ศัพท์เฉพาะทางด้านดิจิทัลด้วย โดยสามารถนำหลักการของ DISC มาใช้เพื่อทำความเข้าใจตนเองและเข้าใจสไตล์การทำงานของผู้อื่น และปรับคำพูดรวมถึงวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในการสื่อสารภายในทีมงานและองค์กรให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจโอกาสและมีเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถดึงศักยภาพของทีมงานทุกฝ่ายมาใช้ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการสื่อสารโน้มน้าวให้หน่วยงานพันธมิตรให้การสนับสนุนและความร่วมมือด้วย

### 2.3.4 การทำงานและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ (Facilitating Hyper-collaboration)

ผู้นำต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร เครือข่ายต่าง ๆ โดยการให้เกียรติ สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการทำงาน เพื่อประสานความร่วมมือกันในองค์กรและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดแรงสนับสนุนเชิงนโยบายและการปฏิบัติ เนื่องจากการพัฒนาฐานข้อมูลการส่งเสริมการลงทุนเพื่อใช้ในการให้บริการ จะต้องมีความเกี่ยวข้องในหลายส่วน เช่น ฝ่ายนโยบาย ฝ่ายสารสนเทศ ผู้รับบริการ หน่วยงานที่ต้องการใช้หรือเชื่อมโยงข้อมูล เป็นต้น ในการดำเนินการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้เป็นรูปธรรมนั้น สามารถนำหลักการ Design Thinking เข้ามาช่วยในการรับฟังข้อมูลรวมถึงไอเดีย ข้อเสนอแนะ

จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากตามหลักการ Design Thinking จะมีข้อตกลงร่วมกัน คือ “Yes, and” ซึ่งเป็นข้อตกลงที่จะรับฟัง โดยไม่ปฏิเสธความคิดหรือข้อเสนอของผู้อื่น และให้เสนอแนะในเชิงเสริมสร้างข้อเสนออื่นๆ ให้ดียิ่งขึ้น

### 2.3.5 การนำแผนสู่การปฏิบัติและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบายเพื่อเป็นการกำกับทิศทางให้มุ่งสู่เป้าหมายให้ประสบความสำเร็จสามารถสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และโน้มน้าวบุคลากรในองค์กรทุกคนให้ยอมรับ สามารถตัดสินใจอย่างทันเหตุการณ์ บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลรวมทั้งการใช้ข้อมูลที่รอบด้าน สนับสนุนบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารบุคลากรให้มีเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนการพัฒนาฐานข้อมูล การส่งเสริมการลงทุนเพื่อใช้ในการให้บริการ เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้รับบริการ (นักลงทุน) ได้รับความสะดวกบนพื้นฐานของการมีข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่จำเป็นต้องบันทึกข้อมูลเดิมซ้ำซ้อน ในการดำเนินการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้เป็นรูปธรรมนั้น สามารถนำหลักการ PDCA, Design Thinking และ Agile เข้ามาช่วยในการสร้างความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมาย รวมถึงการประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

#### 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

**ตำแหน่งเป้าหมาย:** รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ที่กำกับดูแลกองทุนศาสตร์ และแผนงาน กองส่งเสริมการลงทุน กองติดตามและประเมินผล ศูนย์สารสนเทศเทคโนโลยีและการสื่อสาร สำนักงานเลขาธิการ ตามที่เลขาธิการมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Chief Information Officer: CIO) และนักบริหารระดับสูงด้านการเงินการคลังภาครัฐ (Chief Financial Officer: CFO)

**บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ:**

##### 1. ด้านการวางแผน

1.1 ร่วมกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ ความคาดหวัง เป้าหมาย และความสำเร็จ ในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับพันธกิจ เพื่อผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและการบริการลงทุนในกิจการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ประชาชน และประเทศอย่างยั่งยืน

1.2 ร่วมแปลงนโยบายของรัฐบาลมาสู่การวางแผนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ การดำเนินงานด้านการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ การให้สิทธิประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการบริการลงทุน เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสามารถส่งเสริมการลงทุนได้ สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

1.3 ร่วมวางแผนแนวทางและกรอบการพัฒนาระบบงาน การพัฒนาองค์กร การปรับ กลไกวิธีบริหารราชการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนแนวทางปรับปรุงกฎเกณฑ์ มาตรการ และมาตรฐานในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อบริหารจัดการให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีประสิทธิภาพ สูงสุด ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสอดคล้องความต้องการของ ผู้ประกอบการและประชาชนอย่างสูงสุด

##### 2. ด้านการบริหารงาน

2.1 ช่วยหัวหน้าส่วนราชการในการบริหารจัดการ สั่งราชการ มอบหมาย อำนาจการ กำกับดูแล ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงาน ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในภาพรวมมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตาม แนวนโยบายของรัฐบาล

2.2 ร่วมบริหารจัดการแผนบริหารราชการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ ต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีทิศทาง นโยบาย และ เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2.3 ร่วมกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินงานทั้งหมดของสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุน ตลอดจน

ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ร่วมพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ดำเนินการตามภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ทั้งในด้านการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ การให้สิทธิประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการบริการลงทุน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ประสานงานเชิงกลยุทธ์กับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติราชการและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การลงทุนบรรลุผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย และนโยบายหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.6 เข้าร่วมประชุมในระดับส่วนราชการกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้ความเห็น หรือการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

### 3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 ช่วยปกครอง บังคับบัญชา กำกับดูแลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของสำนักคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อบริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการตามหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในภาครัฐ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.2 ช่วยบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บำรุงรักษาขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ข้าราชการเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานในหน้าที่ราชการอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถและศักยภาพของตน

3.3 ช่วยบริหารจัดการ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 4. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

4.1 ช่วยวางแผน จัดสรร และบริหารจัดการการรายได้ ค่าใช้จ่าย งบประมาณ และทรัพยากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอย่างสูงสุด

4.2 ช่วยบริหารงานการคลัง ควบคุมงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินแผ่นดิน และบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนกับส่วนราชการต่างๆ เพื่อให้การบริหารงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ เกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุดและเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย:

“การส่งเสริมการลงทุนด้วยดิจิทัล บนฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย”

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น (KSAOs) ที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่เป็นเป้าหมาย มีดังนี้

### 1. ความรู้ (Knowledge)

1.1 ด้านการส่งเสริมการลงทุน ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

1.2 ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ แผนงาน ได้แก่ พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 พระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น

1.2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติโรงงานอุตสาหกรรม พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ประมวลรัษฎากร เป็นต้น

1.2.2 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับภาระงานด้านการบริหารองค์กรภาครัฐ และด้านดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553 พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 เป็นต้น

1.2.3 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับภาระงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 และประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550 กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน คำสั่งมอบอำนาจที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

1.2.4 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการะงานด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ เช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2562 เป็นต้น

1.3 ด้านข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อตกลงองค์การการค้าโลก เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC) พิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol) ความตกลงปารีส (Paris Agreement) เป็นต้น

## 2. ทักษะ (Skill)

2.1 ทักษะการจัดการข้อมูลและทักษะการคำนวณ

2.2 ทักษะด้านภาวะผู้นำ เช่น การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรให้สามารถนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ เช่น ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวอย่างมืออาชีพในระดับสากล ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

2.4 ทักษะการคิดวิเคราะห์ เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การคิดแบบออกแบบ (Design Thinking) เป็นต้น

## 3. ความสามารถ (Ability)

3.1 ด้านการคิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ท้าทาย ด้วยการบูรณาการภารกิจกับองค์การพันธมิตรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.2 ด้านการให้บริการด้านการลงทุนและชักจูงการลงทุน

3.3 ด้านการนำการประชุมอย่างสร้างสรรค์ บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

## 4. คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็น (Other Characteristics)

4.1 ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

4.2 ด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมองภาพรวม

4.3 ด้านการควบคุมตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์และดูแลสุขภาพ

รายละเอียดตาม IDP1

### 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

เพื่อวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้ศึกษาได้ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากรายงานผลการประเมินทักษะ (Individual Assessment Report) ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ดำเนินการประเมินสำหรับผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร นักบริหารระดับสูง 1 รุ่นที่ 94 ประกอบกับ Profile Graph ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ทักษะการเป็นผู้นำจากผู้บังคับบัญชาและทีมงาน อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่ทางอาจารย์ที่ปรึกษาเชิญมาให้ความรู้แลกเปลี่ยนมุมมองและข้อคิดในการเตรียมทักษะในการเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงทักษะสำหรับนักบริหารระดับสูงที่ตนเองมีอยู่ในปัจจุบัน และนำผลการประเมินทักษะดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคล ทั้งนี้ สรุปผลการประเมินจากรายงานผลการประเมินทักษะ (Individual Assessment Report) และผลการวิเคราะห์ทักษะการเป็นผู้นำ ได้ดังนี้

#### 1. ผลประเมินจากรายงานผลการประเมินทักษะ (Individual Assessment Report)

ผลการประเมินทักษะโดยรวมและการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งที่ควรพัฒนาสรุปได้ดังที่แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินทักษะโดยรวมและการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งที่ควรพัฒนา

ทักษะของผู้บริหาร ระดับสูง	ผลการประเมิน			การวิเคราะห์ จุดที่ควรพัฒนา
	ตนเอง	จากผู้อื่น	เชิงสถานการณ์	
1. การยึดมั่นในมาตรฐาน จริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity)	<u>โดดเด่น</u>	<u>โดดเด่น</u>	<u>โดดเด่น</u>	- เป็นจุดแข็ง - ควรพัฒนาให้เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นโค้ชที่ดีแก่ผู้อื่น
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)	ดี	ดี	โดดเด่น	
3. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)	<u>โดดเด่น</u>	ดี	<u>โดดเด่น</u>	- เป็นจุดแข็ง - ควรพัฒนาให้เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นโค้ชที่ดีแก่ผู้อื่น
4. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)	โดดเด่น	<u>ดี</u>	<u>ดี</u>	- เป็นจุดอ่อน - ควรพัฒนาให้สามารถสร้างทีมและบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดียิ่งคุณภาพของผู้ร่วมงานได้เต็มที่

ทักษะของผู้บริหาร ระดับสูง	ผลการประเมิน			การวิเคราะห์ จุดที่ควรพัฒนา
	ตนเอง	จากผู้อื่น	เชิงสถานการณ์	
5. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)	โดดเด่น	ดี	โดดเด่น	
6. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Innovation and Change)	โดดเด่น	ดี	โดดเด่น	
7. ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)	ดี	ดี	โดดเด่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นจุดอ่อน</li> <li>- ควรพัฒนาให้สามารถสร้างทีมและเพิ่มบทบาทในการกำกับดูแลให้เกิดการผลักดันสู่องค์กรดิจิทัลได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
8. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)	โดดเด่น	ดี	ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นจุดอ่อน</li> <li>- ควรพัฒนาให้สามารถสื่อสารให้ทีมและผู้ร่วมงานเข้าใจและปรับเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง รวมถึงควรพัฒนาให้สามารถสื่อสารในฐานะโค้ชที่ดีด้วย</li> </ul>

ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ทักษะด้านการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) เป็นจุดแข็งที่ควรนำมาพัฒนาให้เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นโค้ชที่ดีแก่ผู้อื่นต่อไป และเนื่องจากวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย คือ “การส่งเสริมการลงทุนด้วยระบบดิจิทัล บนฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย” ซึ่งทำให้ควรต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องด้านการส่งเสริม

การลงทุนทุกระดับทุกส่วนงานในวงกว้าง จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาจุดอ่อนใน 3 ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถผลักดันให้วิสัยทัศน์บรรลุตามเป้าหมายได้ ดังนี้

1) **ด้านการสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)** โดยควรรับฟังผู้อื่นอย่างใส่ใจและใช้ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถสร้างทีมและบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ตึงศักยภาพของผู้ร่วมงานได้เต็มที่

2) **ด้านทักษะดิจิทัล (Digital Skill)** โดยควรเสริมทักษะดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการวางยุทธศาสตร์และแผนงาน รวมถึงเพิ่มองค์ความรู้ในส่วนของการเชิงเทคนิคเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เพื่อพัฒนาให้สามารถสร้างทีมและเพิ่มบทบาทในการกำกับดูแลให้เกิดการผลักดันสู่องค์กรดิจิทัลได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3) **ด้านทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)** โดยควรปรับปรุงทักษะการสื่อสารโน้มน้าวในการสร้างทีมและชักจูงให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในการร่วมพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใช้งานระบบดิจิทัล เพื่อพัฒนาทักษะในการสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ทั้งภายในทีม

## 2. ผลการวิเคราะห์ทักษะการเป็นผู้นำ

สรุปสาระสำคัญของผลการวิเคราะห์ทักษะการเป็นผู้นำ (Personal Profile Analysis: PPA) จากการประเมินบุคลิกภาพ DISC ได้ดังนี้

2.1 **การประเมินบุคลิกภาพในภาพรวม** มีคุณลักษณะที่จะผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์พึ่งตนเอง มีความเป็นเฉพาะตัว ตรงไปตรงมา มีตรรกะใช้เหตุและผล มีพลัง ริเริ่มด้วยตนเอง ใช้อำนาจหน้าที่ กระตือรือร้นไม่ย่อท้อ ระวังระมัดระวัง มุ่งมั่นและมีความมั่นใจในตนเอง ซึ่งส่งผลทำให้มุ่งเน้นผลลัพธ์ ขอบงานที่ทำหาย งานมีความแตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลง ตั้งคำถามกับสภาพปัจจุบันและศึกษาค้นคว้าในสิ่งที่ไม่รู้มาก่อน มุ่งมั่นสู่เป้าหมายและต้องการโอกาสในการก้าวหน้าซึ่งสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งนี้ งานที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดี ได้แก่ 1) งานที่ใช้ความสามารถในการสร้างผลสัมฤทธิ์ที่มีความหมายต่อองค์กรและเป็นรูปธรรม แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่องค์กรมีการแข่งขันสูง 2) งานที่ต้องรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ 3) งานที่ทำหายสำหรับผู้อื่น 4) งานที่ไม่เคยรู้และต้องศึกษาค้นคว้าเพื่อริเริ่มดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่คาดการณ์ในอนาคต 5) งานที่ต้องเป็นผู้นำในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา

## 2.2 ประเด็นที่ต้องควรระมัดระวังและพัฒนาปรับปรุง

2.2.1 **ด้านภาวะผู้นำ** ควรตระหนักรู้ด้านอารมณ์ โดยเปิดใจรับฟัง และพัฒนาระดับของความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยการคิดและให้เหตุผลแบบนามธรรม (Fluid Intelligence) ลดความตึงเครียดและความกดดันในการผลักดันทีมงานเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์

2.2.2 **ด้านการสื่อสารและการนำเสนอ** ควรฟังอย่างใส่ใจ นำเสนอข้อมูลและอธิบายรายละเอียดให้เพียงพอเหมาะสมกับทุกกลุ่มเป้าหมาย มุ่งเน้นผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ กำหนดคุณค่าร่วมกันและสร้างให้เกิดความมั่นใจสัญญาจากผู้ร่วมงาน

2.2.3 **ด้านการตัดสินใจ** ควรพิจารณาข้อมูลให้ละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจ เพิ่มความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับการตัดสินใจหากมีข้อมูลใหม่มาเพิ่มเติม

#### 2.2.4 ด้านบริหารเวลา ควรระมัดระวังที่จะผลักดันโครงการที่ริเริ่มให้จบ

2.2.5 ด้านการกำหนดเป้าหมายและการแก้ไขปัญหา ควรใส่ใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่แตกต่างกันของทีมงานและการแก้ปัญหาเรื่องคนในทีม

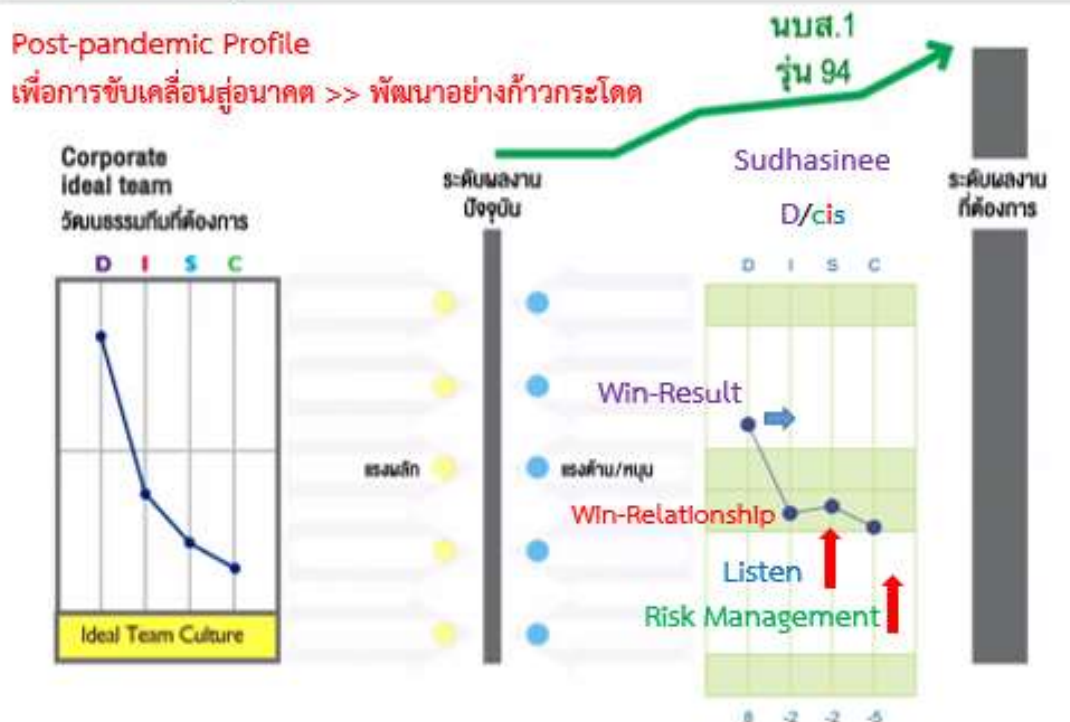
นอกจากนั้น ดังที่แสดงในภาพที่ 10 จากการฝึกอบรมตามหลักสูตร นบส. รุ่นที่ 94 หัวข้อ “Leading Self and Team Effectiveness” โดยวิทยากรจากบริษัท เอ็นพีโอ คอนซัลติ้ง จำกัด ทราบว่า วัฒนธรรมเป้าหมายของทีมในยุค 4.0 ที่จะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในสภาวะวิถีปกติใหม่และมีความท้าทายจากบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ซึ่งต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ควรมีบุคลิกภาพแบบ “D/csi” ซึ่งคือ กล้าพูด กล้าแย้ง เน้นการผลักดันให้งานเดินหน้าเป็นหลัก แต่ควรมีมาตรฐาน ใจเย็น มีเมตตา เสียสละตนเองเพื่อผู้อื่นและมีมิตรไมตรีด้วย ทั้งนี้ หากสามารถมอบหมายผู้นำที่มีสไตล์ส่วนตัวตามธรรมชาติใกล้เคียงกับวัฒนธรรมเป้าหมาย ผู้นำรายนั้นก็จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรมเป้าหมายได้ง่ายขึ้น และ/หรือสร้างทีมงานที่ผสมผสานสไตล์โดยรวมแล้วทำให้มีวัฒนธรรมของทีมสอดคล้องกับวัฒนธรรมเป้าหมาย

ในขณะที่จากการประเมินผล ผู้ศึกษามีบุคลิกภาพแบบ “D/cis” คือมีคุณลักษณะ กล้าพูด กล้าแย้ง เน้นการผลักดันให้งานเดินหน้าเป็นหลัก และมีคุณลักษณะด้านอื่นเป็นรูปแบบรองที่ค่อนข้างใกล้เคียงกับวัฒนธรรมเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษายังควรพัฒนาตนเองโดยมุ่งเน้นการปรับเสริมพฤติกรรมที่เอื้อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีสไตล์การทำงานที่แตกต่างกันร่วมมือร่วมใจบูรณาการงานเข้าด้วยกันอย่างสร้างเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน

ดังนั้น ในการวางแผนการพัฒนาตนเอง จึงควรมีทิศทางคือ รักษาคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พัฒนาจุดอ่อนโดยเพิ่มทักษะด้านความสัมพันธ์กับคน โดยทำให้ได้ใจผู้ร่วมงานรวมถึงพันธมิตรภายนอก เพิ่มทักษะด้านการสื่อสารโน้มน้าว โดยมุ่งเน้นการฟังอย่างใส่ใจ (Active Listening) และเน้นการรักษารูปแบบมาตรฐาน โดยระมัดระวังในการบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 10 การเปรียบเทียบวัฒนธรรมเป้าหมายของทีมและผลการประเมินบุคลิกภาพ DISC ของผู้ศึกษา

### ความท้าทายของผู้นำ



ที่มา: ประมวลโดยผู้ศึกษา โดยปรับปรุงจากเอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร นบส.1 รุ่นที่ 94 เรื่อง “Leading Self & Team Effectiveness (DISC Introduction Workshop)” ของ บริษัท เอ็นพีโอ คอนซัลติ้ง จำกัด

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลข้างต้นมาประมวลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็ง และจุดที่ต้องพัฒนา ดังนี้

#### จุดแข็ง

1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
2. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร

#### จุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม

1. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่
2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว
3. ทักษะดิจิทัล

โดยแบ่งแผนการพัฒนาตนเองออกเป็น 2 ระดับ คือ แผนพัฒนารายบุคคล ระยะเวลา 2 ปี และแผนพัฒนารายบุคคล ระหว่างอบรม นบส. 2 เดือน ซึ่งในการดำเนินการจริงจะยึดโมเดลสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาสูตร 70:20:10 กล่าวคือ ปฏิบัติจริง ร้อยละ 70 การรับการโค้ช ร้อยละ 20 และการฝึกอบรม ร้อยละ 10

ทั้งนี้ โดยสรุป ในกรณีของจุดแข็ง คือ การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร จะมีเป้าหมายการพัฒนา คือ การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรม นบส. 1 มาประยุกต์ใช้จริง โดยการเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นโค้ชที่จะสร้างทีมงานซึ่งมีคุณสมบัติข้างต้น และกรณีของจุดที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม คือ การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว และทักษะดิจิทัล ที่ต้องการได้เรียนรู้และพัฒนาเพิ่มเติม จะมีเป้าหมายการพัฒนาระยะสั้น คือ การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรม นบส. 1 มาประยุกต์ใช้จริงในการทำงานเป็นทีมและการนำเสนอ ในระหว่างการฝึกอบรม และในระยะยาวมีเป้าหมายคือ การพัฒนาทักษะทั้ง 3 เรื่อง และนำมาใช้เพื่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของ สกท. ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม เช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง การรับการโค้ชจากผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงภาครัฐคนปัจจุบัน เป็นต้น

#### รายละเอียดตาม IDP2-IDP4

### 3.3 ผลการพัฒนาตนเอง

สำหรับผลในการพัฒนาตนเอง ภายในระยะเวลา 2 เดือน พบว่า

**จุดแข็งที่ 1** ด้านการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ

**ผลในการพัฒนาตนเอง** เป็นไปตามเป้าหมาย โดย

- ตระหนักถึงประเด็นที่จะต้องระมัดระวังในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น และรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาและกำกับดูแลด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น โดยได้ถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
- ได้พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการเพิ่มเติมนอกเหนือจากการพูดคุยประจำรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย โดยได้ทดลองใช้เครื่องมือสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างการอบรม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาและคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากทีมงานว่าเป็นการดำเนินการที่เป็นประโยชน์

**จุดแข็งที่ 2** ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร

**ผลในการพัฒนาตนเอง** เป็นไปตามเป้าหมาย โดยได้นำเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างการอบรม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ไปใช้ในการทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้น และใช้ประโยชน์ในการปรับวิธีการพูดในการให้และรับ Feedback ภายในทีมให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างเป้าหมายในการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลในกลุ่มนาร่อง จำนวน 3 ราย ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากทีมงานว่าเป็นการดำเนินการที่เป็นประโยชน์

**จุดที่ต้องการพัฒนาที่ 1** การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่

**ผลในการพัฒนาตนเอง** เป็นไปตามเป้าหมาย โดยได้นำเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างกรอบม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ไปใช้ในการทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้น และใช้ประโยชน์ในการมุ่งเน้นในการฟังทำความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น สังเกตสถานการณ์ หยุดคิดและปรับวิธีการพูดให้เหมาะสม ทำให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ดีขึ้น

**จุดที่ต้องการพัฒนาที่ 2** ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว

**ผลในการพัฒนาตนเอง** เป็นไปตามเป้าหมาย โดยได้นำเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างกรอบม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ไปใช้ในการทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้น และใช้ความรู้เรื่อง การสร้างความไว้วางใจและการให้ความไว้วางใจอย่างชาญฉลาดในการรับฟัง การให้ข้อมูลและสื่อสารโน้มน้าว ในการสร้างความมั่นใจให้กับ “ว่าที่” ทีมงานด้านการขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลเข้าร่วมทีมงานได้ดีขึ้น

**จุดที่ต้องการพัฒนาที่ 3** ทักษะดิจิทัล

**ผลในการพัฒนาตนเอง** เป็นไปตามเป้าหมาย โดยได้นำความรู้ที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างกรอบม นบส. 1 รุ่นที่ 94 เรื่องการสร้าง ความไว้วางใจและการให้ความไว้วางใจอย่างชาญฉลาด ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีความเป็นมืออาชีพแบบ Agile ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างทีมแบบ Agile เพื่อกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ใน สกท. และเรื่องการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล และเรื่อง Agile Leader กับการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลตามหลักสูตร นบส. 1 และจัดทำข้อเสนอในการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ทำให้มีความพร้อมและความมั่นใจเพิ่มขึ้นในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลให้ประสบผลสำเร็จ

รายละเอียดตาม IDP5

## บรรณานุกรม

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2564. ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569. สืบค้นจาก [https://www.nstda.or.th/home/knowledge\\_post/bcg-strategy-2564-2569/](https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/bcg-strategy-2564-2569/)
- คณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลกและองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก. (2564). รู้จัก WTO. สืบค้นจาก <https://www.pmtw.moc.go.th/aboutwto>
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. 2564. 7S Model [McKinsey]. สืบค้นจาก <https://drpiyanan.com/2021/05/27/7s-model-mckinsey/>
- ราชกิจจานุเบกษา. 2561. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2561 สืบค้นจาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
- ราชกิจจานุเบกษา. 2562. การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). เล่ม 136 ตอนที่ 46 ก ลงวันที่ 11 เมษายน 2562 สืบค้นจาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/046/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/046/T_0001.PDF)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13. สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ\\_ฉบับที่\\_13.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ_ฉบับที่_13.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. สืบค้นจาก <https://onde.go.th/view/1/นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม/TH-TH>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564. สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2563). รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจการให้บริการ. สืบค้นจาก [https://www.boi.go.th/index.php?page=pdf\\_page&menu\\_id=872](https://www.boi.go.th/index.php?page=pdf_page&menu_id=872)
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. มกราคม - มีนาคม 2560. วารสารไทยคู่ฟ้าออนไลน์, (33), 4-11 สืบค้นจาก <https://spm.thaigov.go.th/FILEROOM/spm-thaigov/DRAWER004/GENERAL/DATA0000/00000368.PDF>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2564). คุณสมบัติของข้อมูลที่ดีตามกรอบ

ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ. สืบค้นจาก

<https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/49448/>

หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ. (2564). การสำรวจแนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นใน

ประเทศไทย ประจำปี แรก พ.ศ. 2564. สืบค้นจาก

<https://www.jcc.or.th/download/index>

Bluebik. (2563). สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix. สืบค้นจาก

<https://bluebik.com/blogs/2676>

Goodmaterial. (2564). PESTEL Analysis คือ แนะนำหลักการวิเคราะห์ การใช้งาน และประวัติ

ของ PESTLE. สืบค้นจาก <https://www.goodmaterial.co/pestel-analysis/>

### เอกสารประกอบการอบรม

มนต์ศักดิ์ โช้เจริญธรรม. (2564). เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการขับเคลื่อนรัฐบาลด้วยข้อมูลเพื่อทุกภาคส่วน (Data Driven Government for All) เรื่อง กฎหมาย กฎเกณฑ์: Data Governance, Data Regulation, and Data Sharing Policy. วันที่ 28 เมษายน 2564. จัดโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล.

ธีรณี อจลากุล. (2564). เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการขับเคลื่อนรัฐบาลด้วยข้อมูลเพื่อทุกภาคส่วน (Data Driven Government for All) เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการใช้ประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ วันที่ 19 พฤษภาคม 2564. จัดโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก IDP 1-5

## แผนพัฒนารายบุคคล

### เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

**ตำแหน่งเป้าหมาย** รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (กำกับดูแลกองทุนศาสตร์และแผนงาน กองส่งเสริมการลงทุน กองติดตามและประเมินผล ศูนย์สารสนเทศเทคโนโลยีและการสื่อสาร สำนักงานเลขาธิการ ตามที่เลขาธิการมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Chief Information Officer: CIO) และนักบริหารระดับสูงด้านการเงินการคลังภาครัฐ (Chief Financial Officer: CFO))

#### บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

##### 1. ด้านการวางแผน

1) ร่วมกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ ความคาดหวัง เป้าหมาย และความสำเร็จในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับพันธกิจ เพื่อผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและการบริการลงทุนในกิจการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ประชาชน และประเทศอย่างยั่งยืน

2) ร่วมแปลงนโยบายของรัฐบาลมาสู่การวางแผนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงานด้าน การส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการ ที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ การให้สิทธิประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการบริการลงทุน เพื่อให้ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสามารถส่งเสริมการลงทุนได้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

3) ร่วมวางแผนแนวทางและกรอบการพัฒนาระบบงาน การพัฒนาองค์กร การปรับกลไกวิธีบริหารราชการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนแนวทางปรับปรุงกฎเกณฑ์ มาตรการ และมาตรฐานในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อบริหารจัดการให้การ ปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีประสิทธิภาพสูงสุด ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสอดคล้องความต้องการ ของผู้ประกอบการและประชาชนอย่างสูงสุด

## 2. ด้านการบริหารงาน

1) ช่วยหัวหน้าส่วนราชการในการบริหารจัดการ สั่งราชการ มอบหมาย อำนาจการ กำกับดูแล ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในภาพรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวนโยบายของรัฐบาล

2) ร่วมบริหารจัดการแผนบริหารราชการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนมีทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

3) ร่วมกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินงานทั้งหมดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุน ตลอดจนทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4) ร่วมพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ดำเนินการตามภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ทั้งในด้านการส่งเสริมให้เกิดการลงทุน ในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ การให้สิทธิประโยชน์ในการลงทุน การเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนต่อการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการบริการลงทุน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ประสานงานเชิงกลยุทธ์กับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติราชการ และอำนาจการให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การลงทุนบรรลุผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย และนโยบายหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6) เข้าร่วมประชุมในระดับส่วนราชการกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้ความเห็น หรือการ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

## 3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1) ช่วยปกครอง บังคับบัญชา กำกับดูแลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อ บริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการตามหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ สังสมทักษะ ความรู้ความสามารถ และ ประสพการณ์ในภาครัฐ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2) ช่วยบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บำรุงรักษาขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ข้าราชการเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานในหน้าที่ราชการอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถและศักยภาพของตน

3) ช่วยบริหารจัดการ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

1) ช่วยวางแผน จัดสรร และบริหารจัดการการรายได้ ค่าใช้จ่าย งบประมาณ และทรัพยากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอย่างสูงสุด

2) ช่วยบริหารงานการคลัง ควบคุมงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินแผ่นดิน และบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนกับส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ เกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุดและเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

“การให้บริการส่งเสริมการลงทุนด้วยระบบดิจิทัลบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย”

## การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<p>1. ความรู้ที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการส่งเสริมการลงทุน ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ</li> <li>- ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ แผนงาน ได้แก่ พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 พระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินธุรกิจ ด้านการบริหารองค์กรภาครัฐและด้านดิจิทัล</li> </ul> <p>ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ด้านข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางประเทศและของโลก รวมถึงนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์กรและภารกิจงานที่ดูแล</li> <li>- การจัดทำยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง มุ่งเป้าต่อผลสัมฤทธิ์และนำไปสู่การปฏิบัติได้</li> <li>- กฎหมายหรือระเบียบที่สนับสนุนการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับในด้านต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ</li> </ul>

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
		ภาครัฐ พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กฎ ก.พ. ต่างๆ ที่เกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
<p>2. ทักษะที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะด้านภาวะผู้นำ เช่น การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรให้สามารถนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ เช่น ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวอย่างมืออาชีพในระดับสากล ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น</li> <li>- ทักษะการคิดวิเคราะห์ เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การคิดแบบออกแบบ (Design Thinking) เป็นต้น</li> <li>- ทักษะการจัดการข้อมูลและทักษะการคำนวณ</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>- การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร</li> <li>- ทักษะดิจิทัล เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการกำหนดกระบวนการหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรเป็นให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างและวิธีการที่เหมาะสม</li> <li>- ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวอย่างมืออาชีพในระดับสากล ทั้งการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การสื่อสารในที่งาน การบรรยาย การเจรจาต่อรอง เป็นต้น</li> </ul>
<p>3. ความสามารถที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการคิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ทำหาย ด้วยการบูรณาการภารกิจกับองค์การพันธมิตรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการนำการประชุมอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นการมีส่วนร่วม บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการให้บริการด้านการลงทุนและชักจูงการลงทุน</li> <li>- ด้านการนำการประชุมอย่างสร้างสรรค์ บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>		
<p>4. คุณลักษณะที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</li> <li>- ด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมองภาพรวม</li> <li>- ด้านการควบคุมตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์และดูแลสุขภาพ</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการแสวงหา ส่งเสริมและยอมรับแนวคิดริเริ่ม การปรับปรุง และความเสี่ยงที่รับได้ภายใต้ภารกิจงานที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อส่งมอบบริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม</li> <li>- ด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมองภาพรวม</li> <li>- ด้านการควบคุมตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์และดูแลสุขภาพ โดยมีความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต</li> </ul>

## ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)
จุดแข็ง	1. การยึดมั่นในมาตรฐาน จริยธรรมและความเป็นมือ อาชีพ โดยการบริหารความ หลากหลายในองค์กรด้วย จริยธรรม	1. สามารถสร้างทีมงานที่ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและ ความเป็นมืออาชีพ 2. สามารถมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญในการยกระดับ คะแนน ITA ขององค์กรให้ดีขึ้น	1. สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ ตรงไปตรงมาคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับผลการทำงานที่ไม่มี ประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด 2. สามารถใช้เครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนา ความสัมพันธ์และการนำทีม (DISC) ในการให้ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา
	2. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมใน องค์กร	1. สามารถสร้างทีมที่มีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและ ทิศทางขององค์กร และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนสู่ องค์กรดิจิทัล 2. สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้ 3. สามารถมอบหมายงานที่ทำทายต่อการพัฒนาตนเอง/ ติดตามงานและให้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม	3. สามารถถ่ายทอดเทคนิคการใช้ DISC และกำกับ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประยุกต์ใช้ DISC ในจัดทำ แผนการพัฒนารายบุคคลในกลุ่มนำร่อง ประมาณ 3 ราย
จุดที่ต้องการ พัฒนาเพิ่ม	1. การสร้างและส่งเสริมให้ เกิดการบูรณาการและ ความร่วมมืออย่างเต็มที่	สามารถสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความ ร่วมมือในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยดึงศักยภาพ ของทีมงานมาเป็นพลังร่วมกันดำเนินการให้ประสบ ผลสำเร็จ	1. สามารถสร้างทีมขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่ องค์กรดิจิทัลจากกลุ่มคนที่หลากหลายโดย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในการวางกลยุทธ์ และแผนงานสู่องค์กรดิจิทัล

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการศึกษาอบรม นบส.1)
			2. สามารถทำงานเป็นทีมโดยแสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน
	2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	1. สามารถโน้มน้าวในการประชุมหรือทั้งกับหน่วยงานภายในและภายนอก ให้ผู้ที่เห็นต่างคล้อยตาม ยอมรับ และให้การสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล 2. สามารถเจรจาต่อรองอย่างมีอาชีพในระดับสากล ในการชักจูงการลงทุนได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 3. สามารถสื่อสารกับทีมงานในฐานะโค้ชหรือพี่เลี้ยงที่ดี	เรียนรู้และสามารถนำหลักการสื่อสารที่ถูกต้องไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง
	3. ทักษะดิจิทัล	สามารถดำเนินการในฐานะแกนหลักของทีมขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลโดย - สามารถกำหนดกระบวนการหลักขององค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็นให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างและวิธีการที่เหมาะสม - สามารถสร้างทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลที่มีความยืดหยุ่น เพื่อวางแผน สื่อสารและผลักดันการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล - สามารถส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานให้	1. สามารถนำความรู้เรื่องการสร้างความไว้วางใจ และการให้ความไว้วางใจอย่างชาญฉลาด ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างทีมแบบ Agile เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในสภท. 2. สามารถนำความรู้เรื่องการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล และเรื่อง Agile Leader กับการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลตามหลักสูตร นบส. 1 และข้อเสนอในการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนการนำ

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)
		สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล	องค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

หมายเหตุ : \*โปรดเลือกเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย จำนวนไม่เกิน 5 ประเด็น

ประเด็นการพัฒนา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

เป้าหมายการพัฒนา หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารวัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

## แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>จุดแข็ง</b> 1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และความเป็นมืออาชีพ	1. สามารถสร้าง ทีมงานที่ยึด มั่นใน มาตรฐาน จริยธรรมและ ความเป็นมือ อาชีพ  2. สามารถมี ส่วนร่วมอย่าง มีนัยสำคัญใน การยกระดับ คะแนน ITA ขององค์กร ให้ดีขึ้น	1.อบรม/ เรียนรู้ ด้วยตนเองจาก การสังเกต ต้นแบบที่ดี  2. ฝึกปฏิบัติ/ ทดลองปฏิบัติ จริงในการทำงาน เช่น นำเทคนิค การเป็นผู้นำที่ดี แบบ Agile Leader และ DISC จาก หลักสูตร นบส.1 มาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงาน	✓		✓		✓		✓		1. เพิ่มบทบาทในการเสนอแนะและ ผลักดันการปรับปรุงการดำเนินการ เพื่อยกระดับคะแนน ITA ใน คณะทำงานส่งเสริมด้านจริยธรรม ของสำนักงาน  2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีจริยธรรม

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
		3. ทำการ Coaching ผู้ใต้บังคับบัญชา									
2. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และ สร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	1. สามารถสร้าง ทีมในการ ปรับเปลี่ยนสู่ องค์กรดิจิทัล 2. สามารถ ถ่ายทอดองค์ ความรู้เพื่อการ พัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้อื่น 3. สามารถ มอบหมายงาน ที่ท้าทายต่อ การพัฒนา ตนเอง/ ติดตามงาน และให้ข้อมูล ป้อนกลับใน การประเมิน	1.อบรม/ เรียนรู้ ด้วยตนเองจาก การสังเกต ต้นแบบที่ดี 2. ฝึกปฏิบัติ/ ทดลองปฏิบัติ จจริงในการทำงาน เช่น นำเทคนิค การเป็นผู้นำที่ดี แบบ Agile Leader และ DISC จาก หลักสูตร นบส.1 มาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงาน 3. ทำการ Coaching ผู้ใต้บังคับบัญชา	✓		✓		✓		✓		1. ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาคำนึงถึง ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้ง บริหารจัดการกับผลการทำงานที่ไม่ มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด 2. ใช้เครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนา ความสัมพันธ์และการนำทีม (DISC) ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างน้อยทุกรอบการประเมิน 3. ถ่ายทอดเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดี แบบ Agile Leader และ DISC และกำกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ประยุกต์ใช้ DISC ในจัดทำแผนการ พัฒนารายบุคคลในกลุ่มนำร่อง ประมาณ 3 ราย 4. มอบหมายงานที่ท้าทายต่อการ พัฒนาตนเอง/ติดตามงานและให้

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
	ผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสม										ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผู้ได้บังคับบัญชาได้เหมาะสม
<b>จุดที่ต้องการพัฒนา</b> 1. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	สามารถสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลโดยดึงศักยภาพของทีมงานมาเป็นพลังร่วมกันดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ	1.อบรมหลักสูตรระดับสูง/เรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตต้นแบบที่ดี 2. ฝึกปฏิบัติ/ทดลองปฏิบัติจริงในการทำงาน เช่น นำเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดีแบบ Agile Leader และ DISC จากหลักสูตร นบส.1 มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน		✓		✓		✓		✓	1. ร่วมจัดทำแผนขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลโดยใช้ DISC ในการปรับวิธีการสื่อสารและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันในทีมและในการประชุมหารือ เพื่อดึงศักยภาพของทีมงานมาเป็นพลังร่วมกัน 2. สื่อสารวิสัยทัศน์และประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกอง/ศูนย์ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล 3. สร้างทีมงานแบบ Agile โดยส่งเสริมให้ทำงานเชิงรุกและไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่าง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
		3. รับการ Coaching 4. รับฟังข้อมูล ป้อนกลับ จาก ผู้ร่วมงาน เพื่อ ประเมินผลการ ฝึกฝนและนำมา ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง									<p>ชาญฉลาด</p> <p>สามารถปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ด้านข้อมูลดิจิทัลให้เหมาะสม</p>
2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	1. สามารถ โน้มน้าวใน การผลักดัน ข้อเสนอเชิง นโยบาย เช่น การ ปรับเปลี่ยนสู่ องค์กรดิจิทัล  2. สามารถ เจรจาต่อรอง อย่างมี อาชีพใน	1.อบรมทักษะการ สื่อสารโน้มน้าว ระดับสูง/เรียนรู้ ด้วยตนเองจาก การสังเกต ต้นแบบที่ดี  2. ฝึกปฏิบัติ/ ทดลองปฏิบัติ จริงในการ ทำงาน  3. รับการ Coaching จาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1. การนำไปใช้การมอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งคำถามและให้ คำแนะนำฐานะโค้ชหรือพี่เลี้ยงที่ดี  2. การนำไปใช้การนำประชุมในระดับ ต่างๆ เพื่อโน้มน้าวให้สามารถ ขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กร ดิจิทัลได้  3. การนำเสนอได้อย่างเหมาะสมแก่ กลุ่มเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การเจรจาต่อรอง การบรรยาย เป็นต้น

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
	ระดับสากล ในการชักจูง การลงทุน 3. สามารถ สื่อสารกับ ทีมงานใน ฐานะโค้ช/ พี่เลี้ยงที่ดี	ผู้นำต้นแบบ 4. รับฟังข้อมูล ป้อนกลับ ผู้ร่วมงานเพื่อ การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง									
3. ทักษะดิจิทัล	สามารถ ดำเนินการ ขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลงสู่ องค์กรดิจิทัลใน กระบวนการ ส่งเสริมการ ลงทุน	1. อบรมทักษะ ดิจิทัลสำหรับ ผู้บริหาร/เรียนรู้ ด้วยตนเองจาก การสังเกต ต้นแบบที่ดี 2. ฝึกปฏิบัติ/ ทดลองปฏิบัติ จริงในการเป็น ทีมงาน ขับเคลื่อนสู่ องค์กรดิจิทัล ของสำนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ทำหน้าที่เป็นแกนหลักของทีม ขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กร ดิจิทัลในกระบวนการส่งเสริม การลงทุน โดย - ร่วมกำหนดกระบวนการหลักของ องค์กรดิจิทัลที่ควรจะเป็นให้ สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างและวิธีการที่ เหมาะสม - สร้างทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านดิจิทัลที่มีความยืดหยุ่น เพื่อ วางแผน สื่อสารและผลักดัน การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา							แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
		โดยนางค์ ความรู้ที่ได้การ การอบรม นบส. 1. ไปใช้ 3. รับ Coaching จาก CIO คนปัจจุบัน 4. รับฟังข้อมูล ป้อนกลับ จาก ผู้ร่วมงาน เพื่อ การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง								- สื่อสารวิสัยทัศน์ พูดคุยอย่างไม่ เป็นทางการหรือบรรยายแก่ กลุ่มเป้าหมายเพื่อผลักดันให้ บุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและรูปแบบการทำงาน ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนสู่ องค์กรดิจิทัล

### ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :

- สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ให้ต้องปฏิบัติงานนอกที่ตั้งเป็นหลัก ทำให้มีปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้
- บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลหรือปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่เพิ่มมากขึ้น เช่น การใช้ระบบการให้บริการรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมแบบไร้เอกสาร การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารหรือสั่งการผ่าน Application (Line) หรืออีเมล เป็นต้น และต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิคเพื่อการวางแผนด้านดิจิทัล แต่บุคลากรในองค์กรมีความรู้และทักษะดิจิทัลแตกต่างกันหรือไม่เพียงพอ ทำให้ตอบสนองหรือปรับตัวให้สามารถทำงานในรูปแบบปกติใหม่ได้ไม่เท่ากัน ซึ่งอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง และมีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลไม่เพียงพอ
  - โอกาสในการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรลดลง ทำให้อาจมีอุปสรรคในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งอาจส่งผลให้การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมือ ทำได้ยากขึ้น

**แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :**

- การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะดิจิทัลตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น การฝึกอบรมผู้ใช้งานระบบดิจิทัลหรือโปรแกรมดิจิทัล การฝึกอบรมผู้ใช้งานที่มีพื้นฐานด้านดิจิทัลสูงเพื่อให้สามารถสนับสนุนการวางแผนการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล การฝึกอบรมนักวิชาการคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค เป็นต้น
- การกำหนดแผนการสื่อสารภายในทีมงานเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจเป็นระยะ ทำการสื่อสารตามแผนและเปิดรับการพูดคุยทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ

### แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
<b>จุดแข็ง</b> 1. การยึดมั่นในมาตรฐาน จริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ โดยการบริหารความหลากหลายในองค์กรด้วย จริยธรรม 2. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	1. สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาค่านึงถึงประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งบริหารจัดการกับ ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอย่างเคร่งครัด 2. สามารถใช้เครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีม (DISC) ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1.อบรม/เรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตต้นแบบที่ดี 2. นำเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดีแบบ Agile Leader และการเข้าใจคน ใช้คนเป็น ด้วย DISC จากหลักสูตร นบส.1 มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 3. รับฟังข้อมูลป้อนกลับ จากผู้ร่วมงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	1. ใช้ DISC ในการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการรับฟังและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) เพื่อการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร 2. ถ่ายทอดเทคนิคการใช้ DISC และกำกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประยุกต์ใช้ DISC ในจัดทำแผนการพัฒนา รายบุคคลในกลุ่มนำร่อง ประมาณ 3 ราย

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
	3. สามารถถ่ายทอดเทคนิคการใช้ DISC และกำกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประยุกต์ใช้ DISC ในจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลในกลุ่มนำร่องประมาณ 3 ราย				
<b>จุดอ่อน</b> 1. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	1. สามารถตระหนักถึงมีการมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2. สามารถแสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1. อบรม/เรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตต้นแบบที่ดี 2. นำเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดีแบบ Agile Leader และการเข้าใจคน ใช้คนเป็น ด้วย DISC จากหลักสูตร นบส.1 มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 3. รับฟังข้อมูล	✓	✓	1. เสริมสร้างทีมขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลจากกลุ่มคนที่หลากหลายโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในการวางกลยุทธ์และแผนงานสู่องค์กรดิจิทัล ตามหลักการเป็นผู้นำที่ดีแบบ Agile Leader 2. ทำงานเป็นทีมโดยแสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น การจัดทำรายงานการศึกษาร่วมกันในกลุ่ม GP ให้

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
		ป้อนกลับ จาก ผู้ร่วมงานเพื่อวางแผนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			สำเร็จอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น โดยการใช้ DISC เป็นเครื่องมือในการทำ ความเข้าใจผู้ร่วมทีมและปรับวิธีการสื่อสาร
2. ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว	สามารถเรียนรู้และสามารถ นำหลักการสื่อสารที่ถูกต้อง ไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ในการผลักดัน ข้อเสนอเชิงนโยบาย	1. ทดลองปฏิบัติจริงในการทำงาน 2. รับฟังข้อมูล ป้อนกลับ จาก ผู้ร่วมงานเพื่อการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	1. นำ DISC ไปใช้ เพื่อ - ทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้น และใช้ความรู้เรื่อง การสร้างความไว้วางใจและการให้ ความไว้วางใจอย่างชาญฉลาดในการรับฟัง - ให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเพื่อตัดสินใจ และสื่อสารโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะการ Pitching เพื่อผลักดันข้อเสนอเรื่องบีโอไอไร้ กระดาษ
3. ทักษะดิจิทัล	1. สามารถนำความรู้เรื่อง การสร้างความไว้วางใจ และการให้ความไว้วางใจ อย่างชาญฉลาด ไปใช้ ประโยชน์ในการสร้างทีม	1. อบรม/เรียนรู้ด้วย ตนเองจากการสังเกต ต้นแบบที่ดี 2. ทดลองปฏิบัติจริง โดยมีพี่เลี้ยงเป็น	✓	✓	1. นำความรู้เรื่องการสร้างความไว้วางใจและการให้ความไว้วางใจ อย่างชาญฉลาด ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างทีมแบบ Agile เพื่อกระตุ้น การแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
	<p>แบบ Agile เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ใน สกท.</p> <p>2. สามารถนำความรู้เรื่อง การนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล และเรื่อง Agile Leader กับการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ ประกอบการจัดทำ รายงานการศึกษาส่วนบุคคลตามหลักสูตร นบส. 1 และการจัดทำข้อเสนอ ในการวางแผนเพื่อ ขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่ องค์กรดิจิทัล</p>	<p>CIO คนปัจจุบัน</p> <p>3. รับฟังข้อมูล ป้อนกลับ จาก ผู้ร่วมงานเพื่อการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>			<p>เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ใน สกท.</p> <p>2นำความรู้เรื่องการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล และเรื่อง Agile Leader กับการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ ประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลตามหลักสูตร นบส. 1 และการจัดทำข้อเสนอในการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล</p>

### ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ให้ต้องปฏิบัติงานนอกที่ตั้งเป็นหลัก ทำให้มีปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้

- บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลหรือปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่เพิ่มมากขึ้น เช่น การใช้ระบบการให้บริการรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมแบบไร้เอกสาร การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารหรือสั่งการผ่าน Application (Line) หรืออีเมล เป็นต้น และต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิคเพื่อการวางแผนด้านดิจิทัล แต่บุคลากรในองค์กรมีความรู้และทักษะดิจิทัลแตกต่างกันหรือไม่เพียงพอ ทำให้ตอบสนองหรือปรับตัวให้สามารถทำงานในรูปแบบปกติใหม่ได้ไม่เท่ากัน ซึ่งอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง และมีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลไม่เพียงพอ
- โอกาสในการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรลดลง ทำให้อาจมีอุปสรรคในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งอาจส่งผลให้การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมือ ทำได้ยากขึ้น

### แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :

- การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะดิจิทัลตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น การฝึกอบรมผู้ใช้งานระบบดิจิทัลหรือโปรแกรมดิจิทัล การฝึกอบรมผู้ใช้งานที่มีพื้นฐานด้านดิจิทัลสูงเพื่อให้สามารถสนับสนุนการวางแผนการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล การฝึกอบรมนักวิชาการคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค เป็นต้น
- การกำหนดแผนการสื่อสารภายในทีมงานเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจเป็นระยะ ทำการสื่อสารตามแผนและเปิดรับการพูดคุยทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ

### ผลการพัฒนาตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการประชุม นบส. 1)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
<p>1. การยึดมั่นในมาตรฐาน จริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ โดยการบริหารความหลากหลายในองค์กรด้วยจริยธรรม</p> <p>2. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร</p>	<p>1. ตระหนักถึงมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>2. แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p>	<p>1.อบรม/เรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>2. นำเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดีแบบ Agile Leader และการเข้าใจคน ใช้คนเป็น ด้วย DISC จากหลักสูตร นบส.1 มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>3. รับฟังข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้ร่วมงาน</p>	<p>1. ตระหนักถึงประเด็นที่จะต้องระมัดระวังในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น และรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาและกำกับดูแลด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น</p> <p>2. ได้พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการเพิ่มเติมนอกเหนือจากการพูดคุยประจำรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย โดยได้ทดลองใช้เครื่องมือสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างการประชุม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) ที่ตรงไปตรงมาและคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากทีมงานว่าเป็นการดำเนินการที่เป็น</p>	<p>1. ตระหนักและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ และรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติในทุกระดับ และถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน</p> <p>2. นำเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดีและการเข้าใจคน ใช้คนเป็น ด้วย DISC ไปใช้ในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. สอบถามในเชิงรุก เพื่อรับฟัง</p>

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
			<p>ประโยชน์</p> <p>3. ได้นำเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างการอบรม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ไปใช้ในการทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้น และใช้ประโยชน์ในการปรับวิธีการพูดในการให้และรับ Feedback ภายในทีมให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างเป้าหมายในการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา และจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลในกลุ่มนำร่อง จำนวน 3 ราย ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากทีมงานว่าเป็นการดำเนินการที่เป็นประโยชน์</p>	<p>ความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกระดับ (360 องศา) โดยแสดงถึงความเปิดใจกว้างยอมรับข้อติชม เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป</p>
3. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	<p>1. ตระหนักถึงมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>2. แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจ</p>	<p>1. อบรม/เรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>2. นำเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดีแบบ Agile Leader และการเข้าใจคน ใช้คนเป็น ด้วย DISC จากหลักสูตร นบส.1 มาปรับ</p>	<p>ได้นำเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่างการอบรม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ไปใช้ในการทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้น และใช้ประโยชน์ในการมุ่งเน้นในการฟังทำความเข้าใจ</p>	<p>ใช้ DISC ในการทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้ง และใช้ประโยชน์ในการสร้างความตระหนักรู้ของตนเองเพื่อฟังทำความเข้าใจผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริม</p>

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
	มุมมองของผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน	ใช้ในการปฏิบัติงาน 3. รับฟังข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จาก ผู้ร่วมงาน	เข้าใจให้มากยิ่งขึ้น สังเกตสถานการณ์ หยุด คิดและปรับวิธีการพูดให้เหมาะสม ทำให้ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งเน้นการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กรได้ดีขึ้น	ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร
4. ทักษะการสื่อสาร โนม์ น้ำว	เรียนรู้และสามารถนำ หลักการสื่อสารที่ถูกต้องไป ใช้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง ถูกต้อง	1. ทดลองปฏิบัติจริงใน การทำงาน 2. รับฟังข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จาก ผู้ร่วมงาน	ได้นำเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนา ความสัมพันธ์และการนำทีมที่ได้เรียนรู้และ ทบทวนระหว่างการอบรม นบส. 1 รุ่นที่ 94 ได้แก่ DISC ไปใช้ในการทำความเข้าใจ ตนเองและผู้อื่นให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้น และใช้ ความรู้เรื่อง การสร้างความไว้วางใจและการ ให้ความไว้วางใจอย่างชาญฉลาดในการรับ ฟัง การให้ข้อมูลและสื่อสารโน้มน้าวในการ สร้างความมั่นใจให้กับ “ว่าที่” ทีมงานด้าน การขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล เข้าร่วมทีมงาน	1. การนำไปใช้การมอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. การนำไปใช้การนำประชุมใน ระดับต่างๆ 3. การนำเสนอได้อย่างเหมาะสม แก่กลุ่มเป้าหมายในสถานการณ์ ต่างๆ
5. ทักษะดิจิทัล	1. นำความรู้เรื่องการสร้าง ความไว้วางใจและการให้ ความไว้วางใจอย่างชาญ	1. อบรม/เรียนรู้ด้วย ตนเอง 2. ทดลองปฏิบัติจริงโดยมี	ได้นำความรู้ที่ได้เรียนรู้และทบทวนระหว่าง การอบรม นบส. 1 รุ่นที่ 94 เรื่องการสร้าง ความไว้วางใจและการให้ความไว้วางใจอย่าง	1. ทดลองปฏิบัติจริงในการร่วม วางแผนโครงการภายใต้ รัฐบาลดิจิทัล โดยมีการมีส่วนร่วม

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
	<p>ฉลาด ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างทีมแบบ Agile เพื่อกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ใน สกท.</p> <p>2. นำความรู้เรื่องการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล และเรื่อง Agile Leader กับการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลตามหลักสูตร นบส. 1 และการจัดทำข้อเสนอในการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล</p>	<p>พี่เลี้ยงเป็น CIO คนปัจจุบัน</p>	<p>ชาญฉลาด ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีความเป็นมืออาชีพแบบ Agile ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างทีมแบบ Agile เพื่อกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ใน สกท. และเรื่องการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ไปใช้ประกอบการจัดทำข้อเสนอในการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ทำให้มีความพร้อมและความมั่นใจเพิ่มขึ้นในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ</p>	<p>ร่วมของทีมงานที่มีองค์ประกอบที่เหมาะสม โดยมีพี่เลี้ยงเป็น CIO คนปัจจุบัน</p> <p>2. เรียนรู้วิธีการที่ดีในการกำกับดูแลการจัดทำข้อเสนอรูปแบบการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการของผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะนักลงทุน จากการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนการนำองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล</p>

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ – สกุล นางสาวศุภาศินี สมิตร

### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี Bachelor of Engineering (Industrial Chemistry), Kyoto University ประเทศญี่ปุ่น ปีที่จบการศึกษา 2538
- ปริญญาโท Master of Engineering (Synthetic Chemistry and Biological Chemistry), Kyoto University ประเทศญี่ปุ่น ปีที่จบการศึกษา 2540
- ปริญญาโท Master of Management (General Management) วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ปีที่จบการศึกษา 2548
- ปริญญาโท Master of Business (Marketing), University of Technology Sydney ประเทศออสเตรเลีย ปีที่จบการศึกษา 2548

### ประสบการณ์การรับราชการ

- เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการลงทุนปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมโลหะพื้นฐาน เครื่องจักรและยานพาหนะ อุตสาหกรรมเคมี ปิโตรเคมีกระดาษและพลาสติก
- นักวิชาการส่งเสริมการลงทุนชำนาญการ สำนักยุทธศาสตร์และนโยบายการลงทุน
- นักวิชาการส่งเสริมการลงทุนชำนาญการ สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น
- นักวิชาการส่งเสริมการลงทุนชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารกลาง
- นักวิชาการส่งเสริมการลงทุนชำนาญการพิเศษ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
- ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

### ผลงานทางวิชาการ

- การพัฒนาการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ปี 2548
- แนวทางการให้การส่งเสริมอุตสาหกรรมเคมีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามหลักการ Green Chemistry ปี 2551
- แนวทางการสร้างคลังความรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปี 2551
- การศึกษาโครงสร้างฐานข้อมูลนักลงทุนของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ กรุงโตเกียว และการปรับปรุงประสิทธิภาพการบันทึกข้อมูลการหารือกับนักลงทุน ปี 2558
- แนวทางการบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อการสนับสนุนการบริการให้ข้อมูลเป็นภาษาญี่ปุ่น ปี 2558

### รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

- ปี 2528 – 2544 นักเรียนทุนรัฐบาลไทย (ทุน ก.พ.) ไปศึกษาที่ประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา
- ปี 2547 รางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น ของสำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2548
- ปี 2548 อบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leader) ของสำนักงาน ก.พ. รุ่นที่ 5
- ปี 2550 Public Management and Leadership ณ The National Graduate Institute for Policy Studies ประเทศญี่ปุ่น

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน  
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน  
555 ถนนวิภาวดีรังสิต เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900