



ผลงานรายบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การบูรณาการการทำงานของหน่วยงาน  
กระทรวงพาณิชย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
การทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

จัดทำโดย เอกอนงค์ บัวมาศ

รหัส 9950

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักรับราชการระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99  
วิทยาลัยนักรับราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ

ประจำปี 2567

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน กพ



ผลงานรายบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์สู่เพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

จัดทำโดย เอกอนงค์ บัวมาศ  
รหัส 9950

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
สำนักงาน กพ ประจำปี 2567

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน กพ

เอกสารผลงานรายบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร  
ระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน กพ

ลงชื่อ จุฬา สุขมานพ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ สุชาดา ไทยบรรเทา  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560-2579) เป็นกรอบกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว สำหรับกระทรวงพาณิชย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างขีดความสามารถทางการค้า รักษาความมั่นคงในการเข้าถึงตลาดต่างประเทศ และส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์นี้ยังรวมถึงการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อสร้างความมั่นคง ความมั่นคง และความยั่งยืนของประเทศไทย ตามวิสัยทัศน์ที่ว่า "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน" กระทรวงพาณิชย์มุ่งมั่นขับเคลื่อนโดยการหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเน้นการลดภาระค่าครองชีพ การกำกับดูแลราคาสินค้าและบริการ การบริหารจัดการสินค้าเกษตรด้วยการตลาดนำการผลิต และการเร่งรัดการส่งออกและการค้าชายแดน นอกจากนี้ยังมีการเจรจาเสรี FTA พัฒนาระบบบริการประชาชน ส่งเสริมและพัฒนา SMEs และ MSMEs ใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมภาคการผลิตและบริการผ่าน Soft Power และขับเคลื่อน Back Office โดยการเหล่านี้นมุ่งดูแลทั้งผู้ประกอบการและผู้บริโภค เพื่อผลักดันการส่งออกของไทยท่ามกลางสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ถดถอยความท้าทายในการพัฒนาคือการสร้างโอกาสและความเสมอภาค ยกกระดับมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสร้างนิเวศน์ทางการค้าเพื่อช่วยไทยจากระดับรายได้ปานกลางสู่รายได้สูง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และภูมิรัฐศาสตร์ โดยการของรัฐบาลภายใต้การนำของ นายภูมิธรรม เวชชยธรม นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ มุ่งช่วยคนตัวเล็กให้มีความสามารถ จัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงการค้าและสร้างโอกาสทางการค้าในพื้นที่โดยมอบหมายให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั้ง 76 จังหวัดทำหน้าที่ตัวแทนภูมิภาคในการปฏิบัติงานทุกภารกิจของกระทรวงอย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบคือการยุบรวมหน่วยงานในภูมิภาค นั้นพบว่า ในส่วนของหน่วยงานในภูมิภาค คือ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด มีลักษณะเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเหมือนหนึ่งหน่วยงานตัวแทนระดับท้องถิ่น ที่ต้องปฏิบัติราชการของทุกภารกิจหลักในทุกกรม แต่จากสภาพงานที่มีความหลากหลายในเรื่องเทคนิคในทางความรู้ ประสบการณ์และคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องมีมากกว่าทักษะทั่วไป จึงเกิดปัญหาความไม่สมดุลของจำนวนบุคลากร ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ซึ่งทำให้การทำงานในแต่ละด้านรวมถึงด้านกฎหมายมีอุปสรรค การบูรณาการการทำงานเพื่อสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาร่วมกันก็ยังมีน้อย ส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงไม่เป็นไปตามประสิทธิภาพที่คาดหวัง

### การวิเคราะห์ทฤษฎีและแนวคิด:

1. **ทฤษฎีการจัดระบบราชการ(Public Administration Theory)**เพื่อวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจุบันของกระทรวงพาณิชย์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องโครงสร้าง บุคลากร และ การสื่อสารการสั่งการตามระบบราชการ การจัดการทรัพยากร การตัดสินใจ และการจัดสรรความรับผิดชอบภายในองค์กรเป็นอย่างไร และกระบวนการทำงานสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ว่ามีความเหมาะสมต่อการบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ

2. **ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)** เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคมที่สำคัญที่นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาการทำงานในกระทรวงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านของแรงจูงใจและการตั้งเป้าหมายการทำงานสำหรับบุคลากร หากความคาดหวังและผลลัพธ์ไม่สอดคล้องย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการ เพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางการทำงานจัดการความคาดหวังของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เพิ่มความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงาน สร้างแรงจูงใจที่ดีและเพิ่มศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรในกระทรวงพาณิชย์สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับเหตุผลและผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง การรวมหน้าทีการทำงานภายใต้โดยการ ‘One Roof’ ที่มีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหาร
3. **ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Theory)**: เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากโดยการ One Roof ในกระทรวงพาณิชย์โดยใช้ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Theory) เพื่อประเมินการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพื่อเข้าใจถึงกระบวนการที่มีอยู่ในองค์กรและการปรับปรุงที่อาจจำเป็นได้ โดยเฉพาะในเรื่องของการบูรณาการหน้าที่งานที่หลากหลายภายใต้โครงสร้างเดียวกัน กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เพื่อดูความเชื่อมโยงและประสิทธิภาพระหว่างกิจกรรมเหล่านี้และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ตรวจสอบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อ และการพัฒนาเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนกิจกรรมหลักนั้นเพียงพอและมีประสิทธิภาพหรือไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างไรบ้าง รวมถึงวิเคราะห์และประเมินปัญหาเพื่อนำไปสู่การเสนอแนะการปรับปรุง การใช้ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่าสามารถวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการทำงาน และการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างละเอียด และนำเสนอการปรับปรุงที่เป็นรูปธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกระทรวงพาณิชย์ในระดับภูมิภาค
4. การใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) สำหรับปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเนื่องจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีความสำคัญในการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย การใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเช่น PDCA จึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบ วงจร PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่:

- 1) Plan (วางแผน) - วิเคราะห์และระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างแผนการดำเนินการที่รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการ, การพัฒนาบุคลากร, และการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ.

2) Do (ดำเนินการ) - ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ดีกับทีมงาน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและสามารถทำตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยทรัพยากรและการฝึกอบรมที่จำเป็น.

3) Check (ตรวจสอบ) - ตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการตามแผน เพื่อดูว่าผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประชาชน เกษตรกร ผู้ประกอบการ หน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อใช้ในการปรับปรุงต่อไป.

4) Act (ปรับปรุง) - ใช้ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบเพื่อทำการปรับปรุงแผน ปรับแก้ข้อผิดพลาดหรือจุดอ่อนที่พบ หากการปรับปรุงนั้นได้ผลดี ควรทำการมาตรฐานการปฏิบัติและนำสิ่งที่ได้จากการปรับปรุงไปใช้กับกระบวนการอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นในกระทรวงพาณิชย์

4. การวิเคราะห์บริบทของกระทรวงพาณิชย์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix ช่วยให้เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจการค้า ผลจากการวิเคราะห์นี้นำไปสู่การจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันและทิศทางในอนาคต

5. SWOT และการปรับใช้ TOWS Matrix นำมาเพื่อทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากโดยการ One Roof ที่กระทรวงพาณิชย์และค้นหาแนวทางในการปรับปรุง ซึ่งจากการนำจุดแข็งและจุดอ่อนมาวิเคราะห์แล้ว ข้อเสนอเชิงนโยบายจาก TOWS Matrix สำหรับแผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อให้กระทรวงพาณิชย์สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีข้อเสนอเชิงนโยบายตามกลยุทธ์เชิงลึก (SO Strategies) และกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies) จาก TOWS Matrix ดังนี้:

#### **กลยุทธ์เชิงลึก (SO Strategies)**

(1) การพัฒนาธุรกิจสีเขียวและเกษตรอินทรีย์กระทรวงพาณิชย์ควรเน้นการส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ BCG ที่ยั่งยืน โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการค้าให้เน้นความยั่งยืนและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าไทย.

(2.)การพัฒนาธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวและสุขภาพมุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานสากลในบริการท่องเที่ยวและสุขภาพ ด้วยการใช้เทคโนโลยีและการสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์

(3) การส่งเสริมธุรกิจบริหารดิจิทัลสนับสนุนการขยายตัวของ E-Commerce และแพลตฟอร์มบริการทางการเงินดิจิทัลผ่านการปรับปรุงกฎหมายและกำหนดโดยการเพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล

## กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

- (1) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารและนวัตกรรมภายในองค์กร สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการการเปลี่ยนแปลงภายนอก.
- (2) การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกแบบและดำเนินการโครงการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ๆ ที่บุคลากรอาจพบ
- (3) การปรับปรุงกฎระเบียบสำหรับการทำงานทางไกล ทบทวนและปรับปรุงกฎหมายและโดยการให้รองรับการทำงานทางไกล โดยใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน.
- (4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารค่านิยมร่วมใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการสื่อสารค่านิยมร่วมและความผูกพันภายในองค์กร สร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจในองค์กร

## ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1. สร้างการบูรณาการการทำงานในรูปแบบหลากหลายตามบริบทแห่งพื้นที่และสถานการณ์ที่ ต้องการการแก้ไขกระทรวงควรจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างหน่วยงานราชการของกระทรวงพาณิชย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการบูรณาการและการทำงานร่วมกัน ในการวิเคราะห์แก้ไขเสริมสร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน และกำหนดพื้นที่พัฒนาโดยอิงรูปแบบเขตเศรษฐกิจพิเศษ และตั้งกรรมการร่วมในการพิจารณาศึกษากำหนดแนวนโยบายในการทำงานเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับข้อกำหนดและสถานการณ์เชิงพื้นที่ การกำหนดนโยบายการพัฒนาเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเชิงพื้นที่ร่วมกันระหว่างประชาคม ภาครัฐกิจ โดยเสนอให้มีการบริหารจัดการเพื่อบริหารบุคลากรและเทคโนโลยีตลอดจนนโยบายที่เหมาะสมกับบริบทเมืองในเชิงการพัฒนาของกระทรวงพาณิชย์ แทนการกำหนดตามโครงสร้างทางภูมิศาสตร์
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเชิงรุก กำหนดการสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การผลานงาน และการส่งเสริมบุคลากร เพื่อเสริมสร้างการทำงานแบบบูรณาการโดยคำนึงถึงรางวัลค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความยากง่ายของงาน และการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการพัฒนาเชิงพื้นที่
3. พัฒนาทักษะและความสามารถควรเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก ทักษะทางดิจิทัล และบูรณาการทรัพยากรและแนวทางในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กระทรวงดำเนินงานอย่างยั่งยืนและมีผลลัพธ์ที่ดี
4. การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมผ่านเทคโนโลยีเพื่อนำความคิดเห็นและการจัดการความรู้การถ่ายทอดเทคนิคตลอดจนองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์กรและการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการสื่อสารค่านิยมร่วมและความผูกพันภายในองค์กร สร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจในองค์กร

บทสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายและการพัฒนากลยุทธ์สำหรับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

1. การจัดตั้งคณะกรรมการทำงานร่วม (Joint Public and Private Sector Consultative Committee JPPSC) เพื่อเสริมสร้างการบูรณาการและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในกระทรวงพาณิชย์ แนวทางปฏิบัติคณะกรรมการนี้จะมีหน้าที่ร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวงและภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาตามจุดอ่อนและข้อจำกัดในการบริหารงาน โดยเน้นการสื่อสารเปิดกว้างและการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2. การจัดกลุ่มภารกิจตามบริบทและศักยภาพเฉพาะของแต่ละเมืองให้การบริหารบุคลากรและโดยการสอดคล้องกับประสบการณ์และความสามารถ และให้การกำหนดโดยการตรงกับบริบทพื้นที่ แนวทางปฏิบัติ

- เมืองที่มีโครงสร้างพื้นฐานและการเข้าถึงตลาดที่ดี (Tier 1) ส่งเสริมการค้าและการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ

- เมืองที่มีศักยภาพแต่ขาดโครงสร้างพื้นฐาน (Tier 2) สร้างโรงงานใหม่ พื้นที่อุตสาหกรรม และพัฒนาศักยภาพทางการค้าและการลงทุน

- พื้นที่ที่ต้องการการฟื้นฟูเศรษฐกิจหรือการพัฒนาที่ไม่เท่าเทียม (Tier 3) จัดทำแผนการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง และสนับสนุนการลงทุนและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประชาชนในพื้นที่.

3. การตั้งคณะกรรมการร่วมด้านกฎหมายเพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจกระทรวงพาณิชย์และการคุ้มครองสิทธิของบุคคล และการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพอาจรวมหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์และผู้เชี่ยวชาญภายนอกและเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรม พัฒนาระบบการจัดการเอกสาร และสร้างและใช้เครื่องมือการประเมินผล

4. การพัฒนาบุคลากรร่วมกันวัตถุประสงค์ส่งเสริมการสื่อสารและรับฟังความเห็นในองค์กรผ่านกิจกรรม 'Town Hall' เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่

ผู้ศึกษาเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการพัฒนาศักยภาพให้ตรงกับความต้องการของงานพื้นที่และการกำหนดระบบรางวัลที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งการวิเคราะห์ความคุ้มค่า และความจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการเริ่มต้นจากการบูรณาการเพื่อสะท้อนปัญหา หาทางออกร่วมกัน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและต้องทบทวนตามห่วงโซ่คุณภาพอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานตามข้อเสนอเชิงนโยบายนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบรรลุแผนชาติ ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ความร่วมมือและการทำงานแบบบูรณาการเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนแผนชาติ และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย



## กิตติกรรมประกาศ

การได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส1) รุ่นที่ 99 ถือเป็นเกียรติยศอันสูงส่งและเป็นโอกาสทองในชีวิตราชการของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าขอแสดงความกตัญญูรู้คุณอย่างสุดซึ้งต่อ ดร.กীরติ รัชโน ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้มีพระคุณที่ได้มอบโอกาสนี้ให้แก่ข้าพเจ้าด้วยความเสียใจอย่างยิ่ง เมื่อได้รับข่าวการสูญเสีย "ท่านจัน" กীরติ รัชโน ในวันที่ 19 เมษายน 2567 ด้วยวัยเพียง 56 ปี หลังจากที่ท่านได้ประสบกับโรคเส้นเลือดในสมอง ความทรมานและพลังในการปฏิบัติราชการแผ่นดินที่ท่านได้ถ่ายทอดผ่านคำพูด โดยการ และการสั่งการ ที่มุ่งมั่นให้เราทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความอยู่ดีของประชาชน และการส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงความสุขได้ จะถูกจารึกและตราตรึงในใจข้าพเจ้าตลอดไป

ข้าพเจ้าแสดงความอาลัยและความเคารพต่อจิตวิญญาณอันแน่วแน่ของท่าน หากการศึกษาครั้งนี้จะมีคุณค่าบ้างข้าพเจ้าขอมอบให้ เพื่อแสดงความกตัญญูแก่ท่าน ดร.กীরติ รัชโน ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำที่มีคุณธรรมและวิสัยทัศน์

ขอขอบคุณ ดร.จุฬา สุขมานพ อาจารย์ที่ปรึกษาที่มีส่วนสำคัญในการชี้แนะด้วยความอดทน และนำเสนอมุมมองที่แหลมคม สร้างความเข้มแข็งในความคิดและมุมมองที่ดียิ่งท่านเป็นผู้มีคุณูปการและการให้โอกาสบ่มเพาะเชิงความคิดแก่ข้าพเจ้าอย่างสูงมาก และนางสาวสุชาดา ไทยบรรเทา นางสาวบรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ ที่ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกันเอง ขอขอบคุณท่านนุสรา กาญจนกุล และท่านวิทยากร มณีเนตร ผู้ตรวจราชการกระทรวงพาณิชย์ ที่เชื่อมั่นและให้การสนับสนุนข้าพเจ้าอย่างต่อเนื่อง ขอขอบคุณท่านอดุลย์ โชตินิสากรณ์ และท่านสกล หาญสุทธิวารินทร์ อดีตผู้บริหารระดับสูงกระทรวงพาณิชย์ ทั้งสองท่านที่ได้ถกเถียงและให้แนวคิดในการทำผลงานครั้งนี้ และน้องทับทิม (นางสาวอารีจิต ศรีวิชัย) ที่เป็นเพื่อนร่วมทางในการศึกษาค้นคว้าอย่างสนุกสนาน แนะนำกรอบแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ น้องหลุยส์ (นายพชระ สีนธรรักษ์) ที่ให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในแนวทางการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างพาณิชย์จังหวัดและทูตพาณิชย์ และผู้ที่สนับสนุนทางใจ ท่านเกศินี พวงประดิษฐ์ พาณิชย์จังหวัดสกลนคร และน้องๆสำนักงานพาณิชย์จังหวัดชลบุรี และสมุทรปราการ บ้านพี่เมืองน้องที่สนับสนุนให้กำลังใจแก่ข้าพเจ้าเสมอมา

สุดท้าย ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นแรงบันดาลใจและเชื่อมั่นในตัวข้าพเจ้าเสมอมา

ด้วยความนับถือและความขอบคุณอย่างสูง

เอกอนงค์ บัวมาศ

14 พฤษภาคม 2567

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญภาพ	ช
1 วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
11 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
12 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	9
13 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	13
2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนโดยการสู่การปฏิบัติ	14
21 การกำหนดประเด็นการศึกษา	14
22 การกำหนดข้อเสนอเชิงโดยการ	16
23 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	34
3 แผนพัฒนาตนเอง	38
31 การวิเคราะห์ตนเอง	38
32 การวางแผนพัฒนาตนเอง	40
33 ผลการพัฒนาตนเอง	41
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	65
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	66

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในปัจจุบัน	2
ภาพที่ 2 แสดงที่มาของโครงสร้างหน่วยงานในภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์	3
ภาพที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พศ 2561 – 2580)	3
ภาพที่ 4 แผนภาพสรุปแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับกระทรวงพาณิชย์	4
ภาพที่ 5 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พศ 2561 – 2580)	5
ภาพที่ 6 แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พศ 2566 – 2567) ของกระทรวงพาณิชย์	6
ภาพที่ 7 7 โดยการสำคัญของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์	9
ภาพที่ 8 กฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงพาณิชย์	14
ภาพที่ 9 แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์Max Weber (1922) หลักการและคุณลักษณะการจัดองค์การการแบบราชการ	17
ภาพที่ 10 โครงการกระทรวงพาณิชย์	19
ภาพที่ 11 โครงสร้างกรมการค้าต่างประเทศ	20
ภาพที่ 12 โครงสร้างพัฒนาธุรกิจการค้า	20
ภาพที่ 13 Value Chain ของกระทรวงพาณิชย์	21
ภาพที่ 14 ภาพโครงสร้างรวมขององค์กร	22
ภาพที่ 15 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ	24

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนโดยการสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

#### 211 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนาที่เลือกศึกษา

การศึกษาหัวข้อ “การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด” เนื่องจากเห็นความสำคัญของกระทรวงพาณิชย์ในการมีภารกิจหลากหลาย ตั้งแต่การสนับสนุนเกษตรกร ผู้ประกอบธุรกิจ และผู้บริโภคทั้งในและนอกประเทศ กระทรวงมีหน้าที่สร้างความสามารถในการแข่งขันทางการค้า ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเศรษฐกิจฐานราก และให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการลงทุน กระทรวงยังมีบทบาทในการวิเคราะห์การค้าเพื่อปกป้องผลประโยชน์ทางการค้าของคนไทย และส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรมในระบบการค้าเสรีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงมีมากถึง 41 ฉบับ ไม่รวมกฎกระทรวงและกฎหมายประกอบอื่น ๆ นอกจากนี้ การใช้โทษปรับเป็นพินัยแทนมาตรการปรับแทนโทษทางอาญาเป็นภารกิจใหม่ที่มีขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อปริมาณงาน ระยะเวลา และความเชี่ยวชาญที่ต้องใช้ เนื่องจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดต้องปฏิบัติหน้าที่แทนหน่วยงานระดับกรมทุกกรมในกระทรวงพาณิชย์

การศึกษาเรื่อง “การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด” ด้วยตระหนักถึงห่วงโซ่ทางเศรษฐกิจที่ต้องเชื่อมโยงกันในระบบตลาดทั้งในตลาดท้องถิ่นภูมิภาคและสากล เกษตรกรและเศรษฐกิจฐานรากกระจายบนพื้นฐานเมืองที่แตกต่างหันทั่วประเทศ โดยมีสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เป็นตัวแทนในการพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางการค้า ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และโอกาสทางธุรกิจสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการลงทุน รวมถึงบทบาทในการวิเคราะห์การค้าเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของคนไทยและส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรมในระบบการค้าเสรี

#### 212 สภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

ปัญหาที่พบมากที่สุดการปัญหา คือปัญหาการปฏิบัติการทางกฎหมาย ที่จำเป็นต้องมีเทคนิคและทักษะที่เชี่ยวชาญเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นการทบทวนคำสั่งทางปกครองในการพิจารณารับจดทะเบียน การกำหนดมาตรการและวิธีการในเรื่องการกำกับดูแลสินค้าและบริการ อาทิเช่น การกำหนดให้พาณิชย์จังหวัดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาขอชื้อที่ ซึ่งพาณิชย์จังหวัดหลายท่านไม่ได้มีประสบการณ์ในภารกิจของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเดิม หรือการกำหนดให้มีการดำเนินคดีกับผู้ฝ่าฝืนมาตรการควบคุม ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยสินค้าและบริการ พศ.2542 ซึ่งความเชี่ยวชาญความเข้าใจในระบบโครงสร้างการใช้อำนาจไม่มีความเชี่ยวชาญ ในการประสานงานเพื่อขอความสนับสนุนจากส่วนกลาง นอกจากขาดความสัมพันธ์ในเชิงบริหารราชการหรือเชิงสายบังคับบัญชา แล้วทักษะในการตั้งคำถามเพื่อคำตอบที่ถูกต้องก็ต่างกัน ความรู้สึกกว้างไกล และเห็นจริงประสบการณ์ตรงก็ไม่มีมี ย่อมมีปัญหาในการพิจารณากำหนดมาตรการหรือแนวทางการทำงานที่เหมาะสม อีกทั้ง สำนักงานพาณิชย์จังหวัดไม่มี นิติการ และหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงก็มีแค่กลุ่มกฎหมายที่ไม่เชี่ยวชาญ จึงมีช่องว่างที่ทำให้การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

นอกเหนือจากงานดังกล่าวข้างต้น ยังมีงานของกรมการค้าต่างประเทศ เช่น การออกใบอนุญาตนำเข้าส่งออก การออกหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า และการออกหนังสือรับรองการได้สิทธินำเข้าสินค้าตามความตกลงองค์การการค้าโลกและอาเซียน รวมถึงการใช้สิทธิอื่น ๆ เช่น จีเอสพี (GSP) ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานเชิงเทคนิคที่ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ในการคำนวณต้นทุนสินค้าและพิจารณากำหนดสินค้าตามกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า (Rule of Originงานเหล่านี้ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน เมื่อต่างจังหวัดไม่ขึ้นตรงต่อกรมในส่วนกลาง ทำให้เกิดปัญหาโครงสร้างขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงแม้มีกอง แต่ทำหน้าที่ประสานงานและส่งข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่มีหน่วยงานที่มีประสบการณ์และความรู้เพียงพอในการให้คำแนะนำทางกฎหมายหรือช่วยแก้ปัญหาในทางปฏิบัติแก่สำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากประเด็นด้านกฎหมายแล้ว ในการทำงานส่งเสริมก็ยังมีปัญหาที่ต้องปรับปรุง ยกตัวอย่างโดย การรัฐบาลที่ต้องการให้พาณิชย์จังหวัดและทูตพาณิชย์ทำงานเชิงรุกจนสร้างมูลค่าการค้าในต่างประเทศ ข้อจำกัดนี้มาจากหลายปัจจัย เช่น ความรู้ที่ไม่สอดคล้อง การประสานงานและการเชื่อมโยงข้อมูลที่ไม่ต่อเนื่อง ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าการค้าในต่างประเทศ

**1 ความรู้และความเชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องบุคลากร** ในส่วนภูมิภาคมีความรู้เกี่ยวกับศักยภาพและข้อมูลเชิงลึกของผู้ประกอบการและสินค้าในพื้นที่ แต่ขาดความคุ้นชินในการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ ในขณะที่บุคลากรในส่วนต่างประเทศมีความเชี่ยวชาญด้านการค้าระหว่างประเทศ แต่ขาดความเข้าใจในรายละเอียดของผู้ประกอบการในภูมิภาค ส่งผลให้การประสานงานระหว่างสองหน่วยงานขาดความต่อเนื่องและเกิดอุปสรรคในการส่งสินค้าสู่ตลาดต่างประเทศ

**2 การประสานงานและการเชื่อมโยงข้อมูลที่ไม่ต่อเนื่อง** ขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลและประสานงานระหว่างส่วนภูมิภาคและส่วนต่างประเทศ ทำให้การประสานงานมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ไม่เกิดความต่อเนื่อง และขาดการติดตามความคืบหน้า แม้ว่าจะมีการสร้าง Platform เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อและประสานงาน แต่ข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ Platform เหล่านี้ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์แนวโน้มปัญหาการทำงานที่ไม่สอดคล้องขาดการสนับสนุนจากส่วนกลางและการบูร

ณาการที่ไม่เพียงพอ ทำให้การทำงานในแต่ละด้านของกระทรวงพาณิชย์เป็นไปได้ยาก และทำให้ความคาดหวังในการขับเคลื่อนแผนชาติไม่ได้รับการตอบสนอง การบริหารจัดการบุคลากร การขาดการสนับสนุนจากส่วนกลางและการประสานงานทำให้การใช้ประโยชน์จากบุคลากรและความรู้เฉพาะด้านไม่เป็นไปตามศักยภาพที่ควรมี บุคลากรขาดแรงจูงใจรู้สึกไม่มั่นคง ซึ่งภายหลังการใช้ระบบนี้ มีข้าราชการ โอน ย้าย และลาออกเพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหากไม่พิจารณาปรับปรุงระบบการทำงาน อาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อรัฐของภาคเอกชน

**213 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา** กระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานที่ประชาชนคาดหวังสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการกินดีอยู่ดี และความสุขของประชาชน อีกทั้งการมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในทุกเวที และทรัพยากรธรรมชาติที่พร้อมใช้ ทำให้กระทรวงมีบทบาทสำคัญในการปกป้องประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติหากไม่ตระหนักในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการลงทุน การบังคับใช้กฎหมาย และความโปร่งใส

ในบริบทนี้ การทำงานของกระทรวงพาณิชย์เปรียบเสมือนสงครามรูปแบบใหม่ที่ต้องปรับยุทธวิธีอย่างรวดเร็ว แนวคิดของซุนวู (Sun Tzu) นักปราชญ์ชาวจีนจากยุคราชวงศ์โจว ที่นำเสนอผ่านหนังสือ "ศิลปะแห่งสงคราม" (The Art of War) สามารถนำมาปรับใช้ในงานของกระทรวง หลักการรู้เขารู้เรา (Know Your Enemy and Yourself) ช่วยวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและคู่แข่ง การวางแผนอย่างรอบคอบ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หลักการนี้ยังเน้นถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานร่วมกันของกระทรวงพาณิชย์และการบูรณาการในทุกระดับเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อป้องกันผลกระทบทางเศรษฐกิจ เช่น ความอ่อนแอของเศรษฐกิจฐานราก การที่คนไทยขาดโอกาสเข้าถึงทรัพยากร ทุน และความเสมอภาคทางสังคม กระทรวงพาณิชย์จึงต้องเปรียบเสมือนวิศวกรรมโครงสร้างทางเศรษฐกิจ เพื่อให้การทำงานขององค์กรมีความบูรณาการและมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จองค์กรรวมในฐานะ การบูรณาการหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดของชาติ

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 221 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำข้อเสนอ

จากบริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์ต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างสัมพันธ์เพราะเป้าหมายหลักคือการส่งเสริมและสนับสนุนการค้าและเศรษฐกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลากหลายภาคส่วน ทั้งในและนอกประเทศ การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภายในกระทรวงอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการและเกษตรกร รวมทั้งประชาชนทั่วไป

ผู้ศึกษาจะขอยกแนวคิดทฤษฎีที่เห็นว่าใกล้เคียงกับบริบทและทิศทางยุทธศาสตร์ของกระทรวง ในการวิเคราะห์จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรคุณภาพที่ยั่งยืน ผู้ศึกษาได้อ้างอิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกรอบนโยบายที่เสนอ ดังนี้

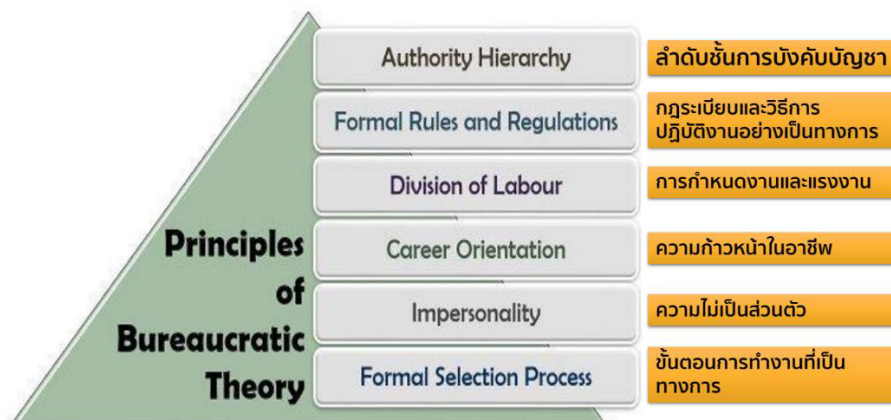
### (1) ทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการ

ทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการ ของนักทฤษฎีองค์การชาวเยอรมัน Max Weber ในปี 1922 ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Bureaucracy โดยเน้นโครงสร้างรูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วยกฎหลักลำดับชั้น ระเบียบแบบแผนเป็นลายลักษณ์อักษร ความเชี่ยวชาญ การทำงานเต็มความสามารถ การจ้างงานตลอดชีพ และการไม่ยึดตัวบุคคล แนวคิดนี้เป็นการเสนอว่า Bureaucracy เป็นวิธีการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพเหนือวิธีอื่นใด สังคมที่ดีต้องมีการบริหารจัดการในหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามหลักการและคุณลักษณะการจัดองค์การแบบราชการ

ภาพที่ 9 แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ Max Weber (1922)

หลักการและคุณลักษณะการจัดองค์การแบบราชการ

#### แนวคิดของ Max Weber



(2) หลักการแนวคิด ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Theory) ทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นโดย Michael Porter (ไมเคิล พอร์เตอร์) ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยหลักการนี้ถูกเขียนลงในหนังสือที่ชื่อว่า Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance ในปี 1985 ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่านั้น สามารถวัดได้จากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับและยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมาน้อยเพียงใด โดยแนวคิดนี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม คือ Primary Activities และ Support Activities โดยแต่ละกิจกรรมจะเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท

(3) ทฤษฎีความคาดหวัง Victor Vroom ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลได้รับแรงบันดาลใจจากผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งประกอบด้วยสามส่วนหลักความคาดหวัง (belief that more effort will enhance performance) เครื่องมือ (belief that good performance will result in desired outcomes) และความจุ (value placed on the outcomes) ทฤษฎีนี้เน้นว่าบุคคลจะมีแรงจูงใจมากขึ้นเมื่อพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของตนจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและผลลัพธ์ที่พวกเขาคำนึง เช่นประชาชนยอมคาดหวัง



ต่อรัฐบาล และผู้แทนสภาราษฎร ที่ตนเลือกไปว่าจะสามารถขับเคลื่อนโดยการตามที่ได้หาเสียงไว้ ขณะเดียว รัฐบาลก็คาดหวังจากองค์กรรัฐว่าจะสามารถขับเคลื่อนการบริหาร ตามกรอบยุทธศาสตร์ได้หรือไม่ องค์กรรัฐก็คาดหวังจาก ผู้บริหารทุกระดับ ผู้บริหารก็คาดหวังจาก ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการก็คาดหวังต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความคาดหวังว่าจะทำงานสำเร็จ จะได้รับค่าตอบแทนจูงใจเพิ่มเติมตามความเหมาะสม ความคาดหวังจะทำให้ขับเคลื่อนพลังสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ในส่วนของกระทรวงพาณิชย์เอง ผู้ประกอบการก็อยากได้กำไรสูงสุด อยากให้ต้นทุนวัตถุดิบราคาต่ำ เกษตรกรต้องการราคาสินค้าเกษตรสูง ประชาชนต้องการสินค้าที่มีราคาและปริมาณเป็นธรรม ความคาดหวังจึงมีต่อกันตามความสัมพันธ์ ผู้บริหารสามารถสามารถใช้ ทฤษฎีนี้เพื่อเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับผลตอบแทนโดยตรง เช่นการได้พิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง ช่วยให้ผู้บุคลากรเชื่อว่าความพยายามของพวกเขามีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร

**(4) แนวคิด PDCA (Plan-Do-Check-Act)** เพื่อวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอเชิง โดยการให้กับ กระทรวงพาณิชย์เพื่อพัฒนาองค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญที่สามารถช่วยให้กระทรวงมีการวางแผนและดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงแนวคิดระบบราชการกับห่วงโซ่คุณค่าและวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) สามารถสร้างกระบวนการที่ช่วยในการบริหารจัดการภาครัฐได้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างดีเยี่ยม โดยอาศัยการบูรณาการหลักการจากห่วงโซ่คุณค่าและวงจร PDCA ที่รวมกันเพื่อเสริมสร้างกระบวนการและผลลัพธ์ในการทำงานของหน่วยงานรัฐ ดังนี้:

**1 Plan (วางแผน)** ในขั้นตอนนี้ หน่วยงานรัฐจะวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายการ ปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากห่วงโซ่คุณค่าซึ่งหมายถึงการมองเห็นกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่การวางแผนการจัดหา การผลิตหรือการให้บริการ จนถึงการส่งมอบให้กับผู้ใช้บริการ การกำหนดแผนนี้จะต้องคำนึงถึงการสร้าง มูลค่าเพิ่มในทุกขั้นตอนและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

**2 Do (ดำเนินการ)** ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยนำแนวทางห่วงโซ่คุณค่ามาประยุกต์ใช้ เช่น การพัฒนาคุณภาพบริการหรือผลิตภัณฑ์ การลดเวลาในการดำเนินการ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดย คำนึงถึงการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

**3 Check (ตรวจสอบ)** ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ หรือไม่ โดยมีการวัดผลและประเมินคุณภาพการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการต่างๆ ภายใน ห่วงโซ่คุณค่าการตรวจสอบนี้จะช่วยให้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และพื้นที่ที่ต้องปรับปรุง

**4 Act (ปรับปรุง)** หลังจากที่ได้ผลการตรวจสอบแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการ ปรับปรุง ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ยกระดับเทคโนโลยี หรือการฝึกอบรมเพิ่มเติมสำหรับ บุคลากร เพื่อให้สามารถปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการตามที่ต้องการได้

**(5) การวิเคราะห์บริบทของกระทรวงพาณิชย์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix** ช่วยให้ เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ การค้า ผลจากการวิเคราะห์นี้นำไปสู่การจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันและทิศทางในอนาคตการนำเรื่องนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษามี เป้าหมายเพื่อให้กระทรวงพาณิชย์สามารถวางแผนกลยุทธ์และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อจัดทำ TOWS Matrix ที่เชื่อมโยงและบูรณาการการทำงานภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้ดีขึ้น

## 222 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

### (1) ทฤษฎีการจ้องการแบบราชการ ของนักทฤษฎีองค์การชาวเยอรมัน Max Weber

การนำทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber มาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการของกระทรวงพาณิชย์ในหน่วยงานภูมิภาคสามารถทำให้เราเห็นปัญหาและจุดอ่อนในระบบอย่างชัดเจนตามทฤษฎีของ Weber ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้:

(1) โครงสร้างที่เป็นทางการและมีการจัดระดับชั้นอย่างชัดเจนแต่ปัญหาของกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาคคือการขาดการสนับสนุนและการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานกลางและหน่วยงานภูมิภาค ทำให้มีการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่ไม่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม

(2) ความเชี่ยวชาญและการจ้างงานตามความสามารถในกรณีของหน่วยงานภูมิภาคมีการแต่งตั้งบุคคลที่ไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพียงพอ ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ไม่ตรงตามมาตรฐานที่ต้องการ

(3) ระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนและการจ้างงานที่มีความปลอดภัยข้อจำกัดในการเลื่อนขั้นและการประเมินผลงานที่ไม่ตามคุณภาพและความสามารถจริงของบุคคล ทำให้ขาดการจูงใจในการทำงานและการพัฒนาความสามารถ

(4) การบริหารงานที่ไม่ยึดตัวบุคคลในทางปฏิบัติหลายครั้งการตัดสินใจและการบังคับบัญชาอาจไม่ได้ยึดหลักความเหมาะสมและความชอบ แต่มีการแทรกแซงของปัจจัยส่วนตัวเข้ามามีบทบาท

จากปัญหาเหล่านี้การปรับปรุงและการพัฒนาควรมุ่งเน้นไปที่:

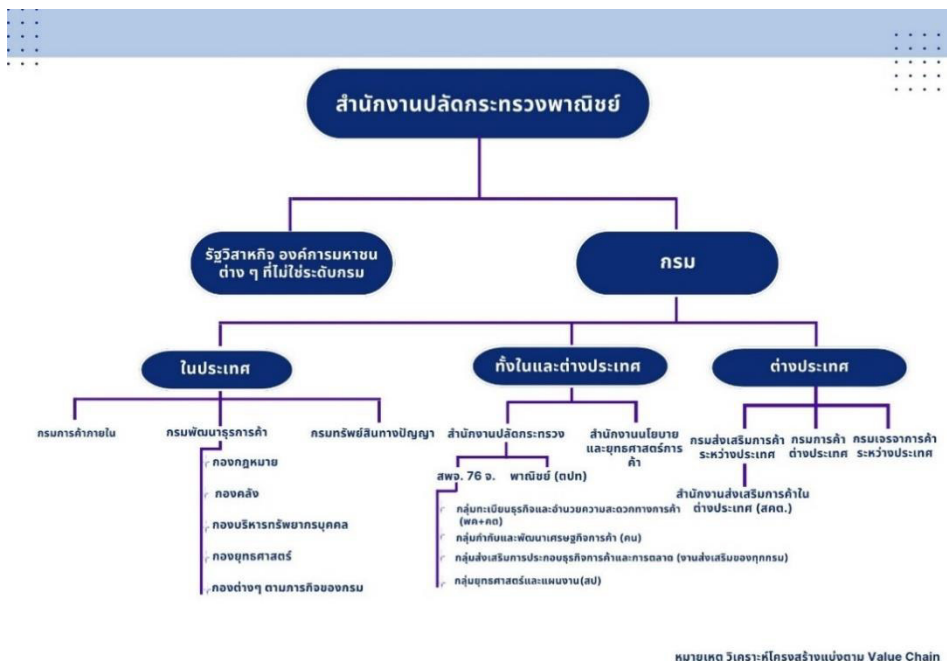
- การพัฒนาความสามารถและการฝึกอบรมเฉพาะทาง สำหรับบุคลากรในหน่วยงานภูมิภาคเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ
- การสร้างระบบการสื่อสารและการบูรณาการ ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานกลางและภูมิภาค เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

- การประเมินผลงานและการจัดโครงสร้างอย่างเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมการจ้างงานที่มีความปลอดภัยและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร

การนำทฤษฎีนี้ไปใช้จะช่วยให้กระทรวงพาณิชย์สามารถปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตรงกับความต้องการและความท้าทายในยุคปัจจุบัน

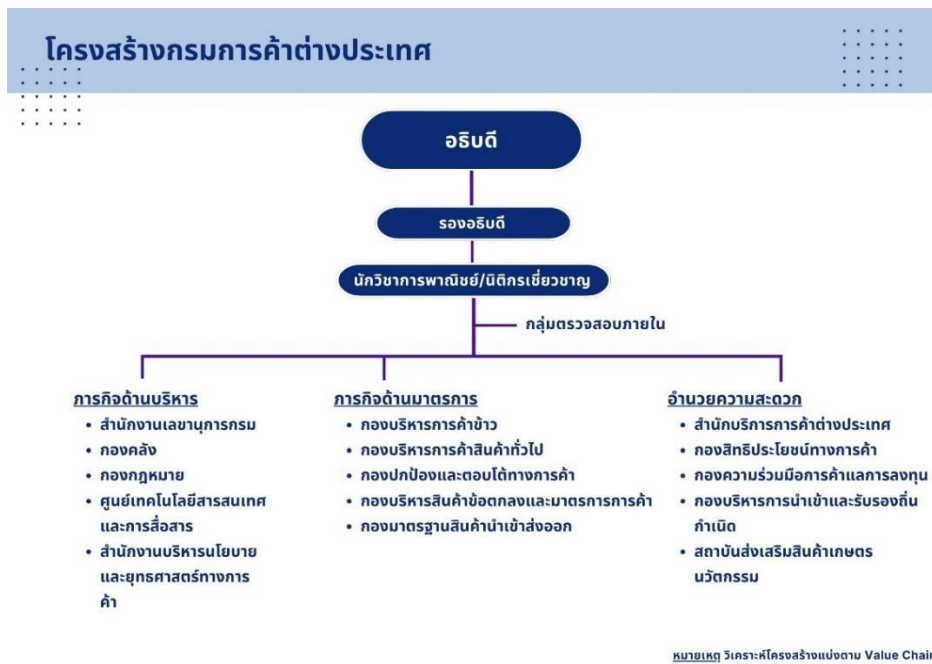
(2)การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของกระทรวงพาณิชย์ (Value Chain Analysis) การนำทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรกระทรวงพาณิชย์จะช่วยให้เห็นโครงสร้างองค์กร ซึ่งแต่ละกรมหรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/องค์กรมหาชนในสังกัดล้วนทำงานตามกิจกรรมหลักเพื่อบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของตน แต่ยังคงขาดหน่วยงานสนับสนุนที่สามารถกำหนดโดยการและทำงานในภาพกว้างของกระทรวงได้ หากเปรียบเทียบโครงสร้างของกระทรวงกับองค์กรเอกชน จะเห็นว่าเหมือนกับบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจ (SBU Strategic Business Unit) ทำงานตามภารกิจของตัวเองอย่างชัดเจน และแต่ละ SBU มีกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของตัวเอง อย่างไรก็ตาม ในองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ที่มีหลาย SBU จะมีการใช้โครงสร้างกิจกรรมสนับสนุนกลางเพื่อสนับสนุนและกำกับดูแลให้แต่ละ SBU ทำงานได้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในภาพใหญ่ ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์องค์กรของกระทรวงแล้ว จะเห็นว่ายังขาดหน่วยงานสนับสนุนที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนในภาพรวมเพื่อให้การทำงานได้สอดคล้องประสานกัน จะขอยกตัวอย่างหน่วยงานระดับกรม จำนวน 2 กรม คือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมการค้าต่างประเทศ ที่ลักษณะการดำเนินงานภารกิจหลัก แต่มีหน่วยงานสนับสนุนที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงานหลักในส่วนกลางและส่งต่อไปสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภูมิภาค

ภาพที่ 10 โครงสร้างกระทรวงพาณิชย์

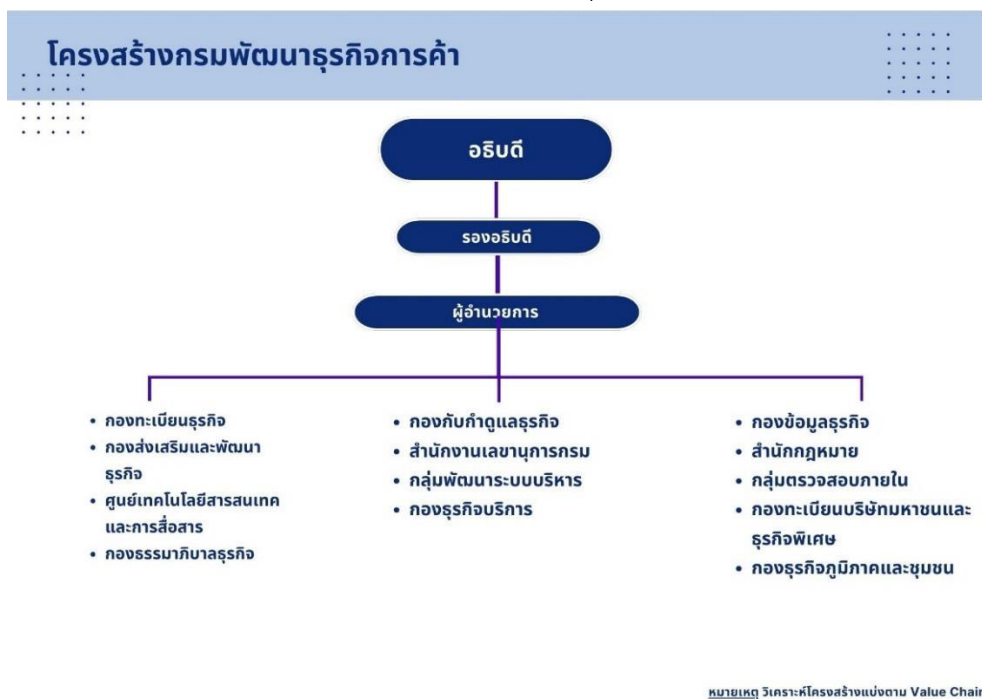


หมายเหตุ วิเคราะห์โครงสร้างเบื้องต้น Value Chain

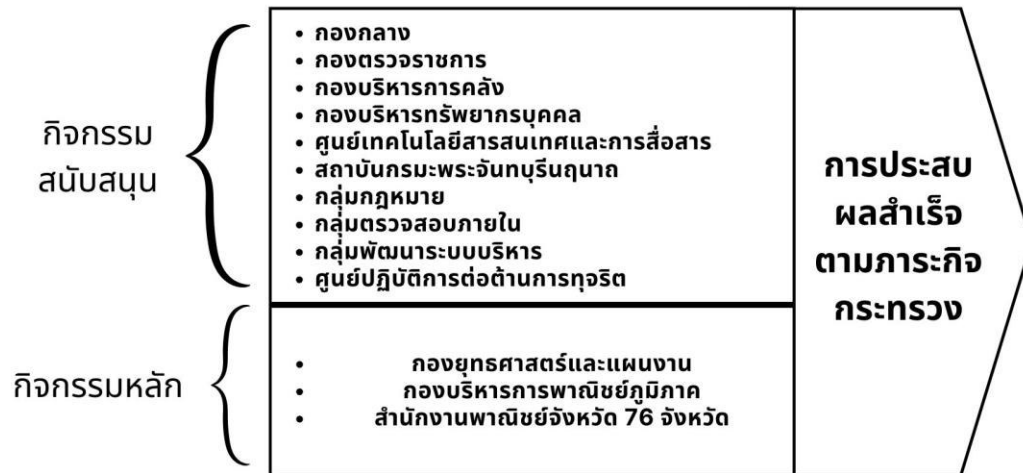
ภาพที่ 11 โครงสร้างกรมการค้าต่างประเทศ



ภาพที่ 12 โครงสร้างกรมพัฒนาธุรกิจการค้า



ภาพที่ 13 Value Chain ของกระทรวงพาณิชย์



### การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (Value Chain Analysis)

ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) นำมาใช้วิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่จำเป็นขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด ทุกองค์กรที่แสวงหาผลกำไรใช้ทฤษฎีนี้เพื่อจำแนกกิจกรรมและบทบาทของผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจหน้าที่ของตนและมองเห็นความเชื่อมโยง เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในกระทรวงพาณิชย์ กรมต่าง ๆ ทำหน้าที่คล้ายหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) หนึ่งของกระทรวง โดยแต่ละกรมมีฝ่ายและกองที่ดำเนินงานตามกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานพาณิชย์จังหวัดต่าง ๆ ขาดกิจกรรมสนับสนุนด้านกฎหมาย เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงไม่มีหน่วยงานกฎหมายในระดับกอง

นอกจากนี้ โครงสร้างปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับภารกิจหลักในภูมิภาค ทำให้การผลิตและบริการไม่ตอบโจทย์ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สำนักงานพาณิชย์จังหวัดที่ควรสนองตอบความต้องการของตลาดและปัญหาในพื้นที่ แต่การประสานงานกับสำนักงานปลัดกระทรวงและกรมต่าง ๆ ยังไม่ใกล้ชิด ทำให้ความคาดหวังของประชาชนและตลาดไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ

## การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงพาณิชย์

การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงพาณิชย์ (SWOT Analysis) เป็นการประเมินจากจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน (Internal Factors) และการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจการค้า โดยจากผลการวิเคราะห์นี้จะนำไปจัดทำ TOWS Matrix เพื่อใช้ประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายต่อไป

### 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

ใช้หลักการ The McKinsey 7S Framework ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ใน ๗ มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ รูปแบบการบริหารจัดการ ทักษะ ระบบการทำงาน ค่านิยมร่วม และบุคลากร สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<b>1 โครงสร้างองค์กร (Structure)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีภารกิจด้านการค้าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ การพัฒนาธุรกิจการค้า การดูแลระบบตลาดภายในประเทศ การเจรจาการค้าระหว่างประเทศ การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ การควบคุม การนำเข้า-ส่งออก การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา และการวิเคราะห์ข้อมูล/การกำหนดยุทธศาสตร์ทางการค้า</li> <li>● มีโครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมทั้งระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค (สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๗๖ แห่ง) และต่างประเทศ (คณะผู้แทนไทยถาวรประจำองค์การการค้าโลกฯ สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ๓ แห่ง และสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ๕๘ แห่ง)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบูรณาการการจัดทำโครงการระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์มีน้อย</li> <li>● การปรับเปลี่ยนภารกิจ/หน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการค้าใหม่ทำได้จำกัด เช่น การส่งเสริมการลงทุนของผู้ประกอบการไทยในต่างประเทศเพื่อขยายการค้าและหลีกเลี่ยงมาตรการกีดกันทางการค้าจากประเทศผู้นำเข้า</li> </ul>
<b>2 กลยุทธ์ (Strategy)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มียุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการตามภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยภาครัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดการวิเคราะห์ความเสี่ยง/ผลกระทบจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และแผนรองรับความเสี่ยง/ผลกระทบ</li> </ul>

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<b>3 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีรูปแบบการสื่อสารวิสัยทัศน์/โดยการ/ทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร จากผู้บริหาร ถ่ายทอดมายังผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ (Top-Down Communication)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของ องค์กรมีจำกัด</li> <li>กฎระเบียบยังไม่รองรับกับการทำงาน ทางไกลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่าง เต็มรูปแบบ</li> </ul>
<b>4 ทักษะ (Skills)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>แต่ละหน่วยงานมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่เกิดจากประสบการณ์ติดตัว ของแต่ละบุคคล/มีความชำนาญสูงจากการ ปฏิบัติงาน (Tacit Knowledge)</li> <li>บุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนา/การฝึกอบรม/การถ่ายทอด ทักษะสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร</li> </ul>
<b>5 ระบบการทำงาน (System)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้ประโยชน์/การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานยัง มีไม่เต็มที่</li> </ul>
<b>6 ค่านิยมร่วม (Shared Value)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหาร/บุคลากรให้ความสำคัญกับการ พัฒนาองค์กรให้มีความโปร่งใส/ มีธรรมาภิบาล/ปราศจากคอร์รัปชัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างการรับรู้และการปฏิบัติตนตาม ค่านิยมร่วมและความผูกพันขององค์กรยัง ไม่ทั่วถึง</li> </ul>
<b>7 บุคลากร (Staff)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชา สังคมสถาบันการศึกษา และพันธมิตร ต่างประเทศ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารอัตรากำลังคนและทักษะเฉพาะ ทางขององค์กรขาดความสมดุล ทำให้เกิด ปัญหาความล่าช้า/งานค้างสะสม</li> </ul>

## 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อการค้า โดยนำหลักการ PESTEL มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย 6 มิติหลัก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และลูกค้า/ผู้รับบริการ สามารถสรุปได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<b>1 การเมือง/โดยการ/กฎเกณฑ์/กฎหมาย (Politics)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ภาครัฐมีการส่งเสริมโดยการ BCG Economy</li> <li>● แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น Green Economy/Healthy Awareness/Future Food/ธุรกิจ เพื่อสังคม/ความมั่นคงด้านอาหารและสุขภาพ</li> <li>● ความตึงเครียดทางการค้าระหว่างประเทศ มหาอำนาจ ประกอบกับการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบห่วงโซ่อุปทานโลก (Global Supply Chain Restructuring โดยการย้ายฐานผลิตจากจีนไปยังประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะในภูมิภาค ASEAN ทำให้ประเทศใน ASEAN เข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาด/ห่วงโซ่การผลิตเพิ่มขึ้นแทนที่จีน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กฎระเบียบของไทยยังไม่ทันสมัยเพื่อรองรับกับบริบทการค้าในปัจจุบัน โดยเฉพาะการค้ายุคดิจิทัล</li> <li>● มาตรการทางการค้า/กฎระเบียบ/โดยการลดการนำเข้าของประเทศคู่ค้า/ความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐฯกับจีน</li> <li>● ความไม่สงบทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดน</li> <li>● การเข้าร่วมความตกลง CPTPP ของสหรัฐฯ (US Reentry into CPTPP) ทำให้ไทยสูญเสียขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการส่งออกสินค้าไปยังสหรัฐฯ กับประเทศคู่แข่งได้แก่ เวียดนาม ซึ่งเป็นสมาชิกความตกลง CPTPP</li> <li>● ระบบตลาดภายในประเทศยังไม่มีประสิทธิภาพมีการผูกขาดทางการค้า และการกักตุนสินค้า</li> </ul>
<b>2 เศรษฐกิจ (Economic)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกจาก Post-COVID-19 ทำให้เกิดการจับจ่ายใช้สอยและการเติบโตของธุรกิจทั้งด้านภาคการผลิตและภาคการค้าบริการโดยคาดการณ์ GDP โลก ปี 2565 เท่ากับ 36 (เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ซึ่งมี GDP เท่ากับ -31) (คำนวณ ณ เดือนเมษายน 2565 โดย IMF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเปราะบางของสภาพสังคม/ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ/หนี้สาธารณะ เพิ่มขึ้น ในขณะนี้รายได้เศรษฐกิจลดลง โดยเฉพาะจากภาคบริการ เนื่องจากผลกระทบจากโรคระบาด COVID-19 เศรษฐกิจไทยมีความอ่อนไหวต่อภาวะเศรษฐกิจโลกสูง เนื่องจากพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก</li> </ul>



	โดยไทยมีมูลค่าการส่งออกคิดเป็นร้อยละ เกือบ 70 ของ GDP
<b>โอกาส (Opportunities)</b>	<b>ภัยคุกคาม (Threats)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สิทธิประโยชน์ทางการค้าของไทยน้อยกว่า คู่แข่งขัน โดยในปี 2564 ไทยมีความตกลงทางการค้าที่มีผลบังคับใช้แล้วทั้งในรูปแบบพหุภาคีและทวิภาคี จำนวน 14 ฉบับ ในขณะที่ สิงคโปร์มี 27 ฉบับ มาเลเซียและเวียดนามมี 15 ฉบับ (ข้อมูลจากองค์การการค้าโลกWTO)</li> <li>● ความผันผวนทางเศรษฐกิจ/โลกร้อน/โรคระบาดอุบัติใหม่/ห่วงโซ่การผลิต ส่งผลกระทบรุนแรงต่อเศรษฐกิจไทย</li> <li>● การเข้าสู่ Digital Economy ทำให้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินมีความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) หรือ VUCA ซึ่งอาจทวีความรุนแรงขึ้นในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า หรือเกิดสภาพแวดล้อม VUCA+</li> </ul>
<b>3 สังคมและวัฒนธรรม (Social)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีวัฒนธรรมจิตบริการ โดยเฉพาะด้านท่องเที่ยว/บริการด้านสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนวัยทำงานและประสิทธิภาพการผลิต</li> </ul>
<b>4 สภาพแวดล้อม (Environment/Surroundings)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีแหล่งทรัพยากรเกษตรและควาหลากหลายทางชีวภาพ</li> <li>● มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความเชื่อมโยงระบบขนส่งระหว่างพื้นที่เศรษฐกิจหลักในภูมิภาค/เขตเศรษฐกิจพิเศษ</li> <li>- ต้นทุนในการทำธุรกรรมทางการเงินต่ำจาก</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ภาคการเกษตรไทยยังอ่อนแอ สินค้าเกษตรมักประสบปัญหาด้านราคา ปริมาณผลผลิตมี ความผันผวน และได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ</li> <li>● การจัดเก็บและการให้บริการด้านข้อมูลโดยรัฐยังเป็นข้อจำกัด และส่วนใหญ่เป็นข้อมูลในระดับชาติยังไม่ลงรายละเอียดในระดับ</li> </ul>

<p>การใช้ระบบ e-payment อย่างกว้างขวาง ในระบบเศรษฐกิจ/มีระบบสถาบันการเงินที่ดี</p> <p>- มีศักยภาพการส่งออกในกลุ่มสินค้าที่หลากหลาย ได้แก่ กลุ่มสินค้าอิเล็กทรอนิกส์</p>	<p>ภูมิภาคหรือท้องถิ่นหรือระดับแยกย่อย (disaggregated data) ทำให้การนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดโดยการไม่สามารถลงรายละเอียดได้ถึงระดับชุมชน</p>
โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>กลุ่มสินค้าเกษตร และธุรกิจบริการโดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยว</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อจำกัดด้านปัจจัยธุรกิจบริการ อาทิ ความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยว การพึ่งพาการนำเข้าที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจบริการวิชาชีพ</li> </ul>
5 เทคโนโลยี (Technology)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีโครงสร้างพื้นฐานในการทำธุรกิจที่เพียงพอ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีทางการเงิน</li> <li>● ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีการทำงาน/รูปแบบธุรกิจ/ระบบเศรษฐกิจ ทำให้เพิ่มของความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาแบรนด์สินค้าไทยสู่ตลาดโลกยังมีน้อย</li> <li>● เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อบริบทโลกอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทัน</li> </ul>
6 ลูกค้า/ผู้รับบริการ (Stakeholders)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● กลุ่ม Millennial และ Gen Z ก้าวขึ้นมาเป็นผู้มีบทบาททางเศรษฐกิจ</li> <li>● พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ตามมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม/การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตสู่ new normal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้ประกอบการรายย่อยไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี</li> <li>● การเข้าถึงข้อมูลตลาดของผู้บริโภคยังมีอยู่จำกัดและบทบาทผู้บริโภคในการรักษาสีทียังไม่เข้มแข็ง</li> </ul>

## สรุปการนำ TOWS Matrix แผนปฏิบัติการกระทรวงพาณิชย์ (พศ 2566 – 2570)

### S จุดแข็ง

- S1 มีภารกิจการค้าต้นน้ำถึงปลายน้ำ ได้แก่ การพัฒนาธุรกิจการค้า การดูแลระบบตลาดภายในประเทศ การเจรจาการค้าพหุ. การควบคุม การนำเข้า-ส่งออก การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา และการวิเคราะห์ข้อมูลทางการค้า
- S2 มีโครงสร้างที่ครอบคลุมทั้งระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ
- S3 มียุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับโดยการรัฐบาลและภารกิจของพณ.
- S4 ผู้บริหาร/บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีความโปร่งใส/ธรรมาภิบาล/ปราศจากคอร์รัปชัน
- S5 หน่วยงานมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกิดจากประสบการณ์ติดตัวของแต่ละบุคคล (Tacit knowledge)
- S6 บุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- S7 มีการนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- S8 มีเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาพเอกชน ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษา และพันธมิตรต่างประเทศ เป็นต้น

### W จุดอ่อน

- W1 การบูรณาการการจัดทำโครงการร่วมกันมีน้อย
- W 2 การปรับเปลี่ยนภารกิจ/หน้าที่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการค้าใหม่ทำได้ยาก
- W3 ช่องทางการมีส่วนร่วมของบุคคลในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานมีจำกัด
- W4 การพัฒนา/การฝึกอบรม/การถ่ายทอด ทักษะ สมรรถนะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร
- W5 การบริหารอัตรากำลังคนและทักษะเฉพาะทางขององค์กรขาดความสมดุล ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้า/งานค้างสะสม
- W6 กฎระเบียบยังไม่รองรับการทำงานทางไกลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ
- W7 การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานยังมีไม่เต็มที่
- W8 ขาดการวิเคราะห์ความเสี่ยง/ผลกระทบ และแผนรองรับความเสี่ยง/ผลกระทบ
- W9 ขาดการสร้างการรับรู้และการปฏิบัติตนตามค่านิยมร่วมและความผูกพันขององค์กรอย่างจริงจัง

### โอกาส

- O1 แหล่งทรัพยากรเกษตร/ความหลากหลายทางชีวภาพ
- O2 วัฒนธรรมจิตบริการ โดยเฉพาะด้านท่องเที่ยว/บริการด้านสุขภาพ
- O3 มีโครงสร้างพื้นฐานในการทำธุรกิจที่เพียงพอ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีทางการเงิน

- O4 ภาครัฐมี การส่งเสริม โดยการ BCG Economy
- O5 การเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเศรษฐกิจภายหลัง COVID-19
- O6 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น Green Economy/Healthy Awareness/Future Food/ธุรกิจผู้  
สังคม/ความมั่นคงด้านอาหารและสุขภาพ
- O7 การย้ายฐานการผลิตจากจีนสู่ ASEAN
- O8 กลุ่ม Millennial และ GEN Z ก้าวขึ้นมาเป็นผู้มีบทบาททางเศรษฐกิจ
- O9 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป
- O10 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีด้านการทำงาน
- สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายจาก TOWS Matrix สำหรับแผนปฏิบัติการกระทรวงพาณิชย์ (พ.ศ.2566 – 2570)
- กลยุทธ์เชิงลึก (SO Strategies)
- 1) พัฒนารัฐกิจสีเขียวและเกษตรอินทรีย์ (S1, S2, S8, O1, O4, O6, O8):
    - ส่งเสริมการพัฒนาและการค้าขายสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ BCG ที่ยั่งยืนในตลาดโลก รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการค้าให้เน้นความยั่งยืนและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าไทย.
  - 2) เพิ่มมูลค่าบริการด้านการท่องเที่ยวและสุขภาพ (S1, S2, O2, O5):
    - พัฒนาและส่งเสริมธุรกิจบริการในด้านการท่องเที่ยวและสุขภาพให้มีมาตรฐานสากล ด้วยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้และการเชื่อมโยงเครือข่ายสุขภาพอย่างเข้มแข็ง.
  - 3) ส่งเสริมธุรกิจบริหารดิจิทัล (S1, S2, O3, O10):
    - กระตุ้นการเติบโตของ E-Commerce และแพลตฟอร์มบริการทางการเงินดิจิทัล โดยปรับปรุงกฎหมายและสนับสนุนการใช้งานเทคโนโลยีให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล.
  - 4) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรและการค้า (S1, S8, O1, O10):
    - ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรที่มีมูลค่าสูง และสร้างช่องทางการตลาดใหม่ๆ ในเวทีโลก.

#### กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

- 1) พัฒนาช่องทางการสื่อสารและนวัตกรรมภายในองค์กร (W3, O6, O8, O10):
  - สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน.
- 2) ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (W4, W5, O5):
  - ออกแบบระบบการบริหารและการฝึกอบรมที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเพื่อให้บุคลากรสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้.
- 3) ปรับปรุงกฎระเบียบสำหรับการทำงานทางไกล (W6, O10):

- ทบทวนและปรับปรุงกฎหมายและโดยการเพื่อรองรับการทำงานทางไกลและการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความมั่นคงและลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร.

4.) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารค่านิยมร่วม (W9, O10):

- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงวิธีการสื่อสารค่านิยมและความผูกพันภายในองค์กร และเพื่อสร้างความรับรู้ที่ดีกับบุคลากรและสังคม

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunities), และข้อจำกัด (Threats) ของกระทรวงพาณิชย์ในการจัดทำ TOWS Matrix สำหรับแผนปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2566 – 2570 นี้ มีการเสนอข้อเสนอเชิงโดยการตามการผสมระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนกับโอกาสและข้อจำกัดที่ได้กล่าวถึงไว้ดังนี้:

- 1) การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมผ่านเทคโนโลยีเพื่อนำความคิดเห็นเข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อเปิดช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกอย่างกว้างขวาง เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร
- 2) การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยการออกแบบและดำเนินการโครงการฝึกอบรมที่เน้นทักษะใหม่ๆ และปรับโครงสร้างทีมงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและกระแสดตลาดที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ได้
- 3) การปรับกระบวนการภายในองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นโดยการพัฒนาและใช้งานระบบการจัดการที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ให้มากขึ้น เพื่อรองรับการทำงานที่หลากหลายและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
- 4) การปรับปรุงกฎระเบียบให้รองรับการทำงานระบบอิเล็กทรอนิกส์โดยการทบทวนและแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รองรับการทำงานแบบดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- 5) การปรับรูปแบบการสื่อสารค่านิยมร่วมขององค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการสื่อสารค่านิยมรวมและความผูกพันภายในองค์กร สร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมและความภาคภูมิใจในองค์กร.

### 2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหา

การวิเคราะห์บริบทของกระทรวงพาณิชย์ด้วย SWOT Analysis พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจการค้าผลจากการวิเคราะห์นี้จะนำไปสู่การจัดทำ TOWS Matrix และรวมแนวคิดจากทฤษฎีการจัดการของ Max Weber ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า และทฤษฎีความคาดหวังร่วมกับ PDCA ในการจัดการปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มบุคลากรหรืองบประมาณ การปรับปรุงวิธีการทำงานและหาแนวทางร่วมเพื่อการบูรณาการและสร้างความตระหนักร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ เพื่อส่งเสริมความเป็นเจ้าของและมีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี เพื่อสร้างความมั่นคง และยั่งยืนให้กับประเทศไทย จึงขอเสนอแนวทางการแก้ปัญหาหรือพัฒนาโดยยึดหลักการบูรณาการแบบมีส่วนร่วม และทำงานเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) **จัดตั้งคณะกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในกรมและภาคี** เครือข่าย เพื่อเสริมสร้างการบูรณาการและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในกระทรวงพาณิชย์ จะตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวง เป้าหมายคือการพัฒนาและแก้ไขปัญหาตามจุดอ่อนและข้อจำกัดในการบริหารงาน โดยเน้นการสื่อสารเปิดกว้างและการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการเป็นแนวโดยการแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ คณะกรรมการนี้จะทำหน้าที่เหมือนคณะทำงานร่วมหรือคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน ที่มีชื่อย่อว่า "กรอ" (Joint Public and Private Sector Consultative Committee JPPSCC) ซึ่งมีหน้าที่วางแนวทางการพัฒนา ขับเคลื่อน และแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศให้มีความก้าวหน้าและยั่งยืน

(2) **กระทรวงพาณิชย์ควรจัดกลุ่มภารกิจตามบริบทและศักยภาพเฉพาะของแต่ละเมือง** เพื่อให้การบริหารบุคลากรและโดยการสอดคล้องกับประสบการณ์และความสามารถ และให้การกำหนดโดยการตรงกับบริบทพื้นที่ โดยใช้กลยุทธ์การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZs) มาเป็นต้นแบบ การพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ที่มีความพร้อมและศักยภาพแตกต่างกันจะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างเจาะจงและตอบโจทย์ความต้องการของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นปัจจุบัน หลักการบริหารและโดยการในการจัดบุคลากรและสวัสดิการเหมือนกันทั่วประเทศ ข้อเสนอท้ายนี้จึงมุ่งให้กระทรวงพาณิชย์พิจารณาปรับปรุงแนวทางดังกล่าว เพื่อการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยควรแยกการพัฒนาแบบเจาะจง ดังนี้

1) **เมืองที่มีโครงสร้างพื้นฐานและการเข้าถึงตลาดที่ดี (Tier 1)** ควรจัดตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ มุ่งเน้นการส่งเสริมการส่งออกสินค้าและบริการ การลงทุนของต่างชาติ และการสร้างพื้นที่การค้าระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาเมืองให้เติบโตสู่มาตรฐานสากล

2) **เมืองที่มีศักยภาพแต่ขาดโครงสร้างพื้นฐาน (Tier 2)** ควรตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อกำหนดโดยการและแผนการสนับสนุนจากภาคเอกชนและรัฐ เน้นการสร้างโรงงานใหม่ พื้นที่อุตสาหกรรม และพัฒนาศักยภาพทางการค้าและการลงทุน รวมถึงการพัฒนาทักษะ นวัตกรรมในธุรกิจ และสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณค่าและสามารถแข่งขันได้

3) **พื้นที่ที่ต้องการการฟื้นฟูเศรษฐกิจหรือการพัฒนาที่ไม่เท่าเทียมกับพื้นที่อื่น ๆ (Tier 3)** ควรแยกเป็นกลุ่มตามความพร้อมและศักยภาพของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง โดยจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อกำหนดและประสานโดยการ แผนงาน และโครงการที่เอื้อต่อการฟื้นฟูและพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการลงทุนและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประชาชนในพื้นที่ โดยการและโครงการที่พัฒนาควรเน้นการสนับสนุนด้านทุนการศึกษา การฝึกอาชีพ การเข้าถึงเทคโนโลยี และเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อช่วยกระตุ้นการเติบโตที่สมดุลและยั่งยืนในทุกพื้นที่ เช่น สนับสนุนธุรกิจ SMEs ด้วยการเพิ่มการเข้าถึงเงินทุนและทรัพยากร เชื่อมโยงตลาดและช่วยเพิ่มโอกาสในการขายสินค้า พร้อมทั้งพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพอเพียงและธุรกิจสีเขียวโดยเน้นความยั่งยืนผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่นและการท่องเที่ยวเชิงนวัตกรรม

### ข้อเสนอแก้ปัญหาในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

(3) **ตั้งคณะกรรมการร่วมด้านกฎหมาย** โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานแต่ละกรมและผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อช่วยพิจารณาและให้คำแนะนำทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจ กฎหมายที่มุ่งคุ้มครองสิทธิของบุคคล กฎหมายวิธีพิจารณาความ และกฎหมายอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องนำมาประกอบเพื่อการปฏิบัติราชการ คณะกรรมการนี้จะช่วยให้การบริหารราชการมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความชอบด้วยกฎหมายในการจัดการปัญหาที่ซับซ้อนในกระทรวงพาณิชย์

3.1) **จัดตั้งคณะกรรมการกฎหมายแบบร่วมมือ** โดยรวมหน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงพาณิชย์และผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำทางกฎหมาย เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาทางกฎหมายและความเสี่ยงด้วยมุมมองที่ครอบคลุมจากทุกมิติ

3.2) **เพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรม** โดยใช้แพลตฟอร์มการฝึกอบรมออนไลน์ และระบบ e-learning เพื่อเสริมสร้างความสามารถและความรู้ในกฎหมายของบุคลากร ทำให้การเข้าถึงการฝึกอบรมง่ายขึ้นและสามารถประหยัดงบประมาณได้

3.3) **การพัฒนาระบบการจัดการเอกสาร** นำระบบการจัดการเอกสารและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (EDMS) มาใช้ เพื่อช่วยในการจัดเก็บและเข้าถึงเอกสารทางกฎหมายอย่างมีระเบียบและเป็นมาตรฐาน

3.4) **สร้างและใช้เครื่องมือการประเมินผล** พัฒนารอบการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อให้บุคลากรมีเครื่องมือในการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.5) **การจัดการความรู้** ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรจัดทำรายงานการศึกษาอิสระปีละครั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน และนำเข้าสู่ระบบสืบค้นเพื่อให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร

3.6) **สร้างระบบพี่เลี้ยงทางกฎหมาย** สนับสนุนการฝึกอบรมโดยใช้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นวิทยากร ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร

(4) การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรร่วมกันในภาพใหญ่ของกระทรวง เพื่อให้แต่ละกรมนำไปเป็นต้นแบบในการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้สอดคล้องและสอดคล้องกับการทำงานตามแผนภารกิจ วิสัยทัศน์ของกระทรวง รวมถึงมีความชัดเจนของการเติบโตในสายงานหรือสามารถเติบโตข้ามสายงานได้ (Career Path) และแนวทางส่งเสริมบุคลากรตาม Career path

(5) ส่งเสริมการสื่อสารและรับฟังความเห็นในองค์กรผ่านการทำกิจกรรมที่เรียกว่า 'Town Hall' ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กร นอกจากนี้ ยังเชื่อมโยงบุคลากรในกระทรวง โดยให้โอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันข้ามกรมได้ มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทุกคนมุ่งหวังไปด้วยกัน

**2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการ** ภารกิจของกระทรวงพาณิชย์เป็นภารกิจที่ประชาชนคาดหวังความสำเร็จและการตอบสนองอย่างรวดเร็ว การดำเนินการตามข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ระบุไว้มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ดังนี้

**1 การขาดความร่วมมือและการสนับสนุน** อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารและบุคลากรไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง หรือไม่เห็นภาพรวมของงานในเชิงพื้นที่ การแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและการร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะผู้ตรวจราชการกระทรวงซึ่งมีโอกาสเข้าใจปัญหาในเชิงพื้นที่และระบบของกระทรวงพาณิชย์เป็นอย่างดี

**2 การฝึกอบรมในงาน** การจัดหลักสูตร 'การฝึกอบรมในงาน' (OJT) ให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาเรียนรู้ภารกิจและบทบาทโดยตรงจากการทำงานจริงภายใต้สถานการณ์และเงื่อนไขที่เป็นจริง จะช่วยให้บุคลากรได้เห็นหน้างาน ได้เรียนรู้ทักษะ และได้รับประสบการณ์โดยตรง นอกจากนี้การจัดอบรมลักษณะนี้จะสร้างความสัมพันธ์ ทั้งระหว่างองค์กรกันเอง ข้ามองค์กรและภาคีเครือข่าย สามารถนำไปต่อยอดในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาได้ตรงกับสถานการณ์จริง

**3 การบริหารจัดการเพื่อทบทวนแผนปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์** การดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่ระบุไว้เป็นการปรับปรุงการทำงานที่มีข้อจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เข้มงวดและการวางแผนที่ดี โดยใช้ข้อมูลและข้อเสนอจากคณะกรรมการและกลุ่มผู้นำในแต่ละภารกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยหลักนำหลัก PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นวงจรการบริหารงานและปรับปรุงที่สามารถนำมาใช้ในการติดตามงานเพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่ระบุไว้เป็นการปรับปรุงการทำงานที่มีข้อจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เข้มงวดและการวางแผนที่ดี โดยใช้ข้อมูลและข้อเสนอจากคณะกรรมการและกลุ่มผู้นำในแต่ละภารกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในระยะยาว



สุดท้ายผู้ศึกษาของสรุป ด้วยภาพ สองภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการ วินิจฉัยสถานการณ์ทิศทางและเสนอแนวทางในการ ขับเคลื่อน ห่วงโซ่ตามบริบทเพื่อที่แท้จริงเพื่อทำข้อเสนอสู่ การพัฒนาข้างต้นภาพที่หนึ่งภาพโครงสร้างรวมขององค์กร แสดงถึงโครงสร้างของกระทรวงพาณิชย์และ การบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงแผนผังความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง หน่วยงานภูมิภาค และหน่วยงานต่างประเทศ เพื่อให้เห็นถึงการทำงานที่สอดคล้องกันตามภารกิจหลักขององค์กร และการจัดสรร ทรัพยากรและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ภาพที่สองภาพที่สื่อถึงความสำคัญของการจัดการองค์กร แสดงถึงกระบวนการทำงานที่ เชื่อมโยงระหว่างการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุง (PDCA) แสดงให้เห็นว่า การ จัดการองค์กรที่ดีต้องครอบคลุมทุกด้านและดำเนินการเป็นวงจรเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์และความต้องการขององค์กรได้

### ภาพที่ 14 องค์กรประกอบพื้นฐานขององค์กร องค์กรประกอบพื้นฐานขององค์กร



## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาระบบการบูรณาการ การทำงาน การสื่อสาร และการทำงานเชิงรุกในกระทรวงพาณิชย์ ความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กรโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้ คำแนะนำ และระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ดังนี้

**2.3.1 ผู้นำที่มีการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)** เนื่องจากเป็น ภารกิจที่มีขอบเขตกว้าง และมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ในหลายมิติ จึงต้องศึกษาข้อมูลอย่างรอบ ด้านและใช้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในแบบองค์รวม เพื่อพิจารณาให้เห็นถึงปัญหา สาเหตุ ผลกระทบ และวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking) เนื่องจากเป็นภารกิจใหม่สำหรับหน่วยงาน จึงต้องคิดเชิงระบบใน

ภาพรวมของทั้งหน่วยงานที่สังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เชิงบวก โดยสามารถใช้ความรู้ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำในการคิดพัฒนาต่อยอด ให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประเทศและเกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

**2.3.2 ผู้นำที่สามารถมีการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)** เนื่องจากเป็นแนวคิดใหม่สำหรับหน่วยงาน จึงต้องคิดเชิงระบบในภาพรวมของทั้งหน่วยงานที่สังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เชิงบวก โดยสามารถใช้ความรู้ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำในการคิดพัฒนาต่อยอด ให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประเทศและเกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

**2.3.3 ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)** เนื่องจากการดำเนินงานตามข้อเสนอ มีความจำเป็นต้องปรับกระบวนการคิดกระบวนการบริหารงานบุคคลและการจัดทำระบบเพิ่มเติม โดยคำนึงและคาดการณ์ถึงผลกระทบระยะยาวของทิศทางของประเทศและของโลก และพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและยุทธศาสตร์ประเทศ รวมทั้งต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงต้องมีทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างเพียงพอสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจเร่งด่วนและสำคัญขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

**2.3.4 ผู้นำที่สามารถสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating hyper - Collaboration)** เนื่องจากเป็นภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ ขอบเขตกว้างซึ่งหากไม่ให้ความสำคัญก็จะเป็นความเสี่ยงในการปฏิบัติงานทั้งปฏิบัติราชการปกติและราชการทางปกครอง และมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆในหลายมิติ จึงต้องอาศัยความสัมพันธ์และความร่วมมือทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการขับเคลื่อนข้อเสนอ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประเทศ

**2.3.5 ผู้นำที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)** เนื่องจากกรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความสัมพันธ์ในองค์กร การสร้างนวัตกรรมทางด้านการบริหารและการสร้างกรอบความคิดที่เป็นองค์รวมร่วมกันระหว่างหน่วยงานหลายหน่วยงานต้องขับเคลื่อนนี้ มีบริบทที่แตกต่างเป็นอย่างมากจากภารกิจเดิมของหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำที่จะขับเคลื่อนข้อเสนอ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เปิดกว้าง ยืดหยุ่นและต้องแสวงหาส่งเสริม และยอมรับแนวคิดริเริ่ม และกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**2.3.6 ผู้นำที่สามารถผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)** เนื่องจากประเทศได้มีเป้าหมายอย่างชัดเจนในการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ และพัฒนา

ประเทศภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและหลักเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนาความสามารถของคนควบคู่กับธรรมาภิบาลจึงมีความจำเป็นดังนั้นในการขับเคลื่อนข้อเสนอ ผู้นำจะต้อง มุ่งเน้นการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารให้มีความสอดคล้องกัน ตอบสนองเป้าหมาย รวมทั้งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

### 2.3.7 ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

เนื่องเป็นภารกิจรูปแบบนวัตกรรมทางด้านการบริหารที่ใช้กลยุทธ์การบูรณาการและการเก็บรายละเอียดเพื่อวิเคราะห์และนำเสนอเพื่อการพัฒนาในมิติการบริหารโครงสร้างที่ไม่ได้เกิดจากสายบังคับบัญชา จึงเป็นรายละเอียดเล็กๆที่อาจมองข้าม สำหรับทั้งบุคลากรในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยต้องสามารถเข้าใจถึงความต้องการพื้นฐาน ความสนใจประเด็นปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่น เพื่อปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน

### 2.3.8 ผู้นำที่ ความรอบรู้ในการบริหาร

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ มุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขตขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง

2) การมีจิตมุ่งบริการ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3) การวางแผนกลยุทธ์ มีความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

### 2.3.9 เป็นผู้นำที่มีการบริหารอย่างมืออาชีพ

1) การตัดสินใจ มีความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาสปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดสถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาค้นหาต้นตอเหตุการณ์

2) การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปการตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ

3) **ความเป็นผู้นำ** มีความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กรโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

### 2.3.10 เป็นผู้นำที่มีความสามารถ การบริหารคน

1) **การปรับตัวและความยืดหยุ่น** มีความสามารถในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

2) **ทักษะในการสื่อสาร** มีทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่านตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

3) **การประสานสัมพันธ์** มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้ออาทรต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

### 2.3.11 เป็นผู้นำที่สามารถนำ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) **การรับผิดชอบตรวจสอบได้** มีความสำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

2) **การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์** มีความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) **การบริหารทรัพยากร** มีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามโดยการ

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## บรรณานุกรม

เรื่อง “ WORLD BANK คาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) ของยูเออีปี 2567 ขยายตัว 37% ”  
สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2567 จาก <https://www.ditp.go.th/post/159904>

การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และห่วงโซ่คุณค่า" (Value Chain)  
สืบค้นจาก <http://sescocscgoth/filemanager/userfiles/Shorte๘๔pdf>

ทฤษฎีความคาดหวัง <https://digitalcarchulaacth/chulaetd/8057/>

[The Role of Organisational Change Management in Offshore Outsourcing of Information Technology Services Qualitative Case Studies from a Multinational Pharmaceutical Company - ProQuest](#)  
[Change Management in Government \(hbrorg\)](#)

ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อสกุล นางเอกอนงค์ บัวมาศ

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พศ2531

ปริญญาโท นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พศ 2550

### ประสบการณ์การรับราชการ

พศ 2534-2538	รับราชการ ในตำแหน่ง นักวิชาการพาณิชย์ กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์
พศ 2538 -2545	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานทะเบียนการค้า กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์
พศ 2545- 2558	นักวิชาการพาณิชย์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
พศ 2559-2562	นักวิชาการพาณิชย์ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์
พศ 2563-2564	พาณิชย์จังหวัดสมุทรปราการ (ผู้อำนวยการสูง) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์
พศ 2563-2565	พาณิชย์จังหวัดนครศรีธรรมราช(ผู้อำนวยการสูง) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์
พศ 2565 - ปัจจุบัน	พาณิชย์จังหวัดชลบุรี (ผู้อำนวยการสูง) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์

ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน พาณิชย์จังหวัดชลบุรี (ผู้อำนวยการสูง) สำนักพาณิชย์  
จังหวัดชลบุรี กระทรวงพาณิชย์