

4.12 สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

4.12.1 เกริ่นนำองค์การมหาชน

1) **ความเป็นมา**¹ เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2545 คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ.2545-2549 ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไอซีทีของประเทศ หนึ่งในยุทธศาสตร์ได้กำหนดให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารก่อตั้งองค์การมหาชนขึ้น เพื่อรับผิดชอบการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อผลักดันให้เกิดการลงทุนและการสร้างอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยให้เจริญเติบโตจากปัจจุบัน

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ Software Industry Promotion Agency (Public Organization) หรือ SIPA จึงได้ก่อถูกตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546 ภายใต้อพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546

2) **ข้อกำหนดบางประการในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2546**

เหตุผลในการจัดตั้ง

“โดยที่เป็นการสมควรสนับสนุนอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในประเทศไทยให้มีศักยภาพแข่งขันในตลาดโลก โดยให้มีหน่วยงานหลักทำหน้าที่กำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ และประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนผู้ประกอบการ รวมทั้งสนับสนุนการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ตลอดจนพัฒนาการตลาด สมควรจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติขึ้นเป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชนเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้”

วัตถุประสงค์ ตามมาตรา 7 มี 5 ประการ ดังนี้

(1) เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศ ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(2) ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศ การพัฒนาบุคลากร การตลาด การลงทุน กระบวนการผลิต และการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากล

¹ (www.sipa.or.th)

รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยการเสนอแนะมาตรการทางด้าน ภาษีและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ต่อคณะรัฐมนตรี

(3) สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และจัดให้มีกฎ ระเบียบ และมาตรการที่จำเป็น ต่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

(4) ส่งเสริมให้เกิดการคุ้มครองด้านทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับซอฟต์แวร์ และ

(5) เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางด้านอุตสาหกรรม ซอฟต์แวร์ให้มีบริการแบบเบ็ดเสร็จ

อำนาจหน้าที่ มาตรา 8 กำหนดไว้ดังนี้

- (1) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ
 - (2) ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน
 - (3) ให้กู้ยืมเงินหรือกู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
 - (4) เข้าร่วมทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
 - (5) เป็นตัวแทนหรือนายหน้า หรือมอบหมาย หรือว่าจ้างให้บุคคลหรือนิติบุคคลอื่นประกอบกิจการ ต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
 - (6) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินกิจการ
 - (7) ประสานงานและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและ ต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
 - (8) กระทำการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
- การกู้ยืมเงินตาม (3) และการเข้าร่วมทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นตาม (4) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

4.12.2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร²

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ สร้างศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและรายได้เข้าสู่ประเทศไทย" (www.sipa.or.th) และได้กำหนดพันธกิจขององค์กรไว้ 6 ประการ ได้แก่

- (1) มุ่งส่งเสริมการพัฒนานุคลากร องค์กร ด้านซอฟต์แวร์ให้ได้มาตรฐาน
- (2) มุ่งส่งเสริมพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และบริการด้านซอฟต์แวร์ให้ได้มาตรฐานสากล
- (3) มุ่งประสานความร่วมมือกับพันธมิตร พัฒนาเครือข่ายการตลาด และการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- (4) มุ่งประสานงานและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ให้มีบริการแบบเบ็ดเสร็จ
- (5) มุ่งส่งเสริมการใช้ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ของคนไทยในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม
- (6) มุ่งส่งเสริมให้เกิดการคุ้มครองด้านทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับซอฟต์แวร์

สำหรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Enterprise Software ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่ทำงานเป็นเครือข่ายเพื่อให้องค์กรทุกระดับทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้ (2) ส่งเสริมการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ต้องใช้ทักษะด้านเทคโนโลยีซอฟต์แวร์แผนใหม่ เช่น เทคโนโลยีด้าน Service Oriented Architecture (SOA)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Animation & Multimedia ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะการออกแบบและพัฒนาสร้างสรรค์ด้าน Digital Contents จนถึงขั้นเป็นสินค้าและบริการเพื่อส่งออกได้

² รายงานประจำปี 2548

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Mobile Applications ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านออกแบบและพัฒนาสิ่งสร้างสรรค์ที่อาศัยเทคนิคด้าน Interactive Design ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคด้าน Computer Games Mobile Applications รวมทั้งสื่อการเรียนการสอน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Embedded Software ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านการผลิตซอฟต์แวร์ฝังในที่มีคุณภาพทำให้ประเทศไทยกลายเป็นฐานผลิตซอฟต์แวร์ให้แก่ประเทศอุตสาหกรรมที่สำคัญของภูมิภาค

โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้ (1) ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตอุปกรณ์ ICT และซอฟต์แวร์ที่มีมาตรฐานสากล (2) สนับสนุนให้มีการทดสอบและรองรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ICT เพื่อให้มีการจัดทำและรับรองมาตรฐานในระดับสากล (3) กฎหมายเอื้อให้เกิดความร่วมมือทางด้าน IPR (Intellectual Property Right) (4) มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการภาษีที่จะช่วยลดต้นทุน (5) กระตุ้นการใช้เทคโนโลยี ICT (6) สนับสนุนการพัฒนาแรงงานและธุรกิจ ICT ให้สามารถรองรับแนวโน้มการขาดแคลนแรงงาน ICT ในตลาดแรงงาน ICT โลก (7) ส่งเสริมให้มีการนำ ICT มาใช้ผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (8) ส่งเสริมการใช้ e-Commerce (9) การพัฒนาบุคลากร ICT นอกกระบวนการเรียนรู้ (Informal learning) (10) ส่งเสริมให้มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถสร้างและใช้สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (11) ส่งเสริมและกระตุ้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย

2) โครงสร้างองค์กรและบุคลากรขององค์กร

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งโครงสร้างของสำนักงานฯ ประกอบไปด้วย

(1) คณะกรรมการบริหาร 9 คน ประกอบด้วย

(1.1) ประธานกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงด้านการบริหาร หรือด้านอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและการสื่อสาร

(1.2) กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 2 คน ได้แก่ ปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

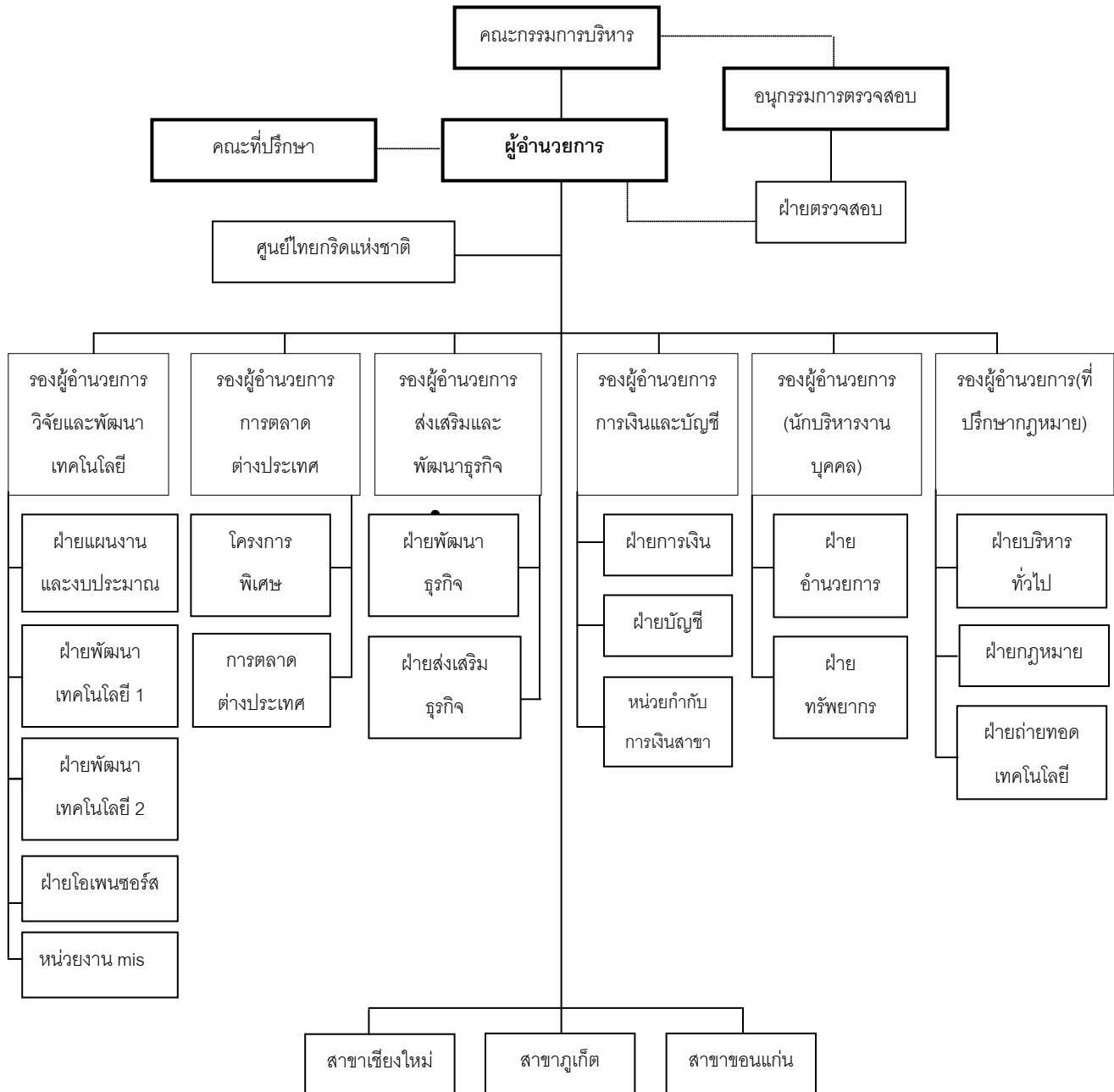
(1.3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกิน 7 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสื่อสาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือด้านกฎหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสำนักงาน และต้องเป็นบุคคลซึ่งมิใช่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

- (2) คณะที่ปรึกษา จำนวน 6 คน
- (3) คณะกรรมการตรวจสอบ จำนวน 4 คน
- (4) คณะผู้บริหาร จำนวน 7 คน จำแนกเป็น
 - (4.1) ผู้อำนวยการ
 - (4.2) รองผู้อำนวยการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี
 - (4.3) รองผู้อำนวยการการตลาดต่างประเทศ
 - (4.4) รองผู้อำนวยการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ
 - (4.5) รองผู้อำนวยการ การเงินและบัญชี
 - (4.6) รองผู้อำนวยการ (นักบริหารงานบุคคล)
 - (4.7) รองผู้อำนวยการ (ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย)
- (5) คณะอนุกรรมการ และที่ปรึกษาคณะอนุกรรมการสาขาต่าง ๆ³ ได้แก่
 - (5.1) คณะอนุกรรมการ Digital Content
 - (5.2) คณะอนุกรรมการที่ปรึกษากฎหมาย
 - (5.3) คณะอนุกรรมการส่งเสริมร้านอินเทอร์เน็ต (Good Net)
 - (5.4) คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านพาณิชย์ (E-Commerce)
 - (5.5) คณะอนุกรรมการตรวจสอบสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ
 - (5.6) ที่ปรึกษาและคณะอนุกรรมการสาขาขอนแก่น
 - (5.7) ที่ปรึกษาและคณะอนุกรรมการสาขาเชียงใหม่
 - (5.8) ที่ปรึกษาและคณะอนุกรรมการสาขาภูเก็ต
- (6) กรอบอัตรากำลัง อัตรากำลังของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2551 ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ จำนวน 97 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 48 อัตรา ศูนย์ไทยกฤตแห่งชาติ จำนวน 7 อัตรา รวม 152 อัตรา ที่ปรึกษา 2 อัตรา

³ เอกสารประกอบกรวิจัยสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ 2550

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างองค์กร⁴



⁴ http://www.sipa.or.th/th/new_page/2.php?ModuleKey=org_chart

3) การบริหารจัดการงบประมาณ

ในปี 2549 สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลรวมเท่ากับ 493,662,100.00 บาท รายได้จากแหล่งอื่น 20,981,061.88 บาท รวมมีรายได้เท่ากับ 514,643,161.88 บาท ลดลงจากปี 2547 จำนวน 13,377,658.3 บาท ในส่วนของรายจ่ายพบว่า ในปี 2549 สำนักงานฯ มีรายจ่ายในส่วนของงานดำเนินงานจำนวน 277,555,156.77 บาท ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดจากการดำเนินงาน จำนวน 170,068.07 บาท

ตารางที่ 1
งบรายได้ และค่าใช้จ่าย

รายการ	2546	2547	2548	2549
รายได้จากการดำเนินการ				
1. รายได้จากรัฐบาล				
• รายได้จากเงินงบประมาณ	-	144,235,500.00	486,919,200.00	493,662,100.00
รวมรายได้จากรัฐบาล	-	144,235,500.00	486,919,200.00	493,662,100.00
2. รายได้จากแหล่งอื่น				
• รายได้จากการจัดการโครงการ	-	8,211,228.04	24,462,231.18	3,112,379.75
• รายได้จากเงินสนับสนุนโครงการ	-	942,562.80	7,107,285.47	3,622,793.53
• รายได้ค่าบริการ ค่าเช่าห้องอบรม และคอมพิวเตอร์	-	28,500.00	8,228,237.81	9,737,274.25
• รายได้ดอกเบี้ยรับ	-	73,893.28	129,470.61	2,465,301.02
• รายได้เบ็ดเตล็ด	-	2,081.42	1,174,395.11	2,043,313.33
รวมรายได้จากแหล่งอื่น	-	9,258,264.54	41,101,620.18	20,981,061.88
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	-	153,493,765.54	528,020,820.18	514,643,161.88
ค่าใช้จ่าย				
1. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน				
• ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	-	9,606,891.64	39,260,593.60	33,997,451.52
• ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม	-	-	16,558,353.45	5,511,184.84
• ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	-	40,566,517.28	16,577,441.08	4,767,935.41
• ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ และค่าใช้สอย	-	-	237,027,133.22	208,083,467.66
• ค่าสาธารณูปโภค	-	-	6,893,327.13	10,823,239.26

รายการ	2546	2547	2548	2549
● ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย	-	345,484.77	11,450,032.35	14,371,878.08
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	-	50,518,893.69	327,766,881.01	277,555,156.77
รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	-	102,974,871.85	186,876,280.87	250,465,663.41
2. ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดจากการดำเนินงาน				
● ขาดทุนจากการขาย/แลกเปลี่ยนสินทรัพย์	-	14,854.17	1,226,597.46	15,790.25
● ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	-	-	10,745.42	-
● ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	131,481.10	154,277.82
รวมค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดจากการดำเนินงาน	-	14,854.17	1,368,823.98	170,068.07
รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ	-	102,960,017.68	185,507,456.89	250,295,595.34

4) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของไทยในฐานะหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ชาติให้มีการเติบโตและขยายตัวจนสามารถสร้างรายได้หลักให้กับประเทศได้อีกอุตสาหกรรมหนึ่งเช่นเดียวกับประเทศอื่น ๆ ที่มีรายได้หลักจากอุตสาหกรรมไอซีที โดยเฉพาะซอฟต์แวร์ และที่ผ่านมามีโครงการต่าง ๆ จำแนกตามยุทธศาสตร์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2

ผลการดำเนินในช่วงระหว่างปี 2547 – 2549

โครงการ	ผลการดำเนินงาน		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548	พ.ศ. 2549
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Enterprise Software			
1. โครงการ Java Piwat	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 400 คน	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 724 คน	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 874 คน
2. โครงการ Web service Link (WSL)	มีการเผยแพร่การใช้เทคโนโลยี SOA Web Service มีผู้เข้าร่วม 100 คน และมีโครงการเกิดขึ้น จำนวน 50 เรื่อง	จัดตั้ง Web Service Laboratory ตามสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม	-

โครงการ	ผลการดำเนินงาน		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
3. โครงการนำร่องบริการประชาชน One Stop service	อยู่ระหว่างเตรียม การและขยายผล	สามารถทำธุรกรรมและเรียกใช้บริการพื้นฐานระหว่างหน่วยงานได้	เชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่างๆของภาครัฐและเอกชน โดยผ่านโทรศัพท์มือถือ
4. โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที	มีบริษัทซอฟต์แวร์เข้าร่วม 230 บริษัท มีซอฟต์แวร์บริการ 400 ชนิด มีการซื้อขาย 63 โครงการ	มีบริษัทซอฟต์แวร์เข้าร่วม 383 บริษัท มีซอฟต์แวร์บริการ 948 ชนิด	สร้างโอกาสให้พบกันระหว่างผู้บริการซอฟต์แวร์กับผู้ใช้และลดภาระการลงทุน
5. โครงการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อทำ Collaborative Commerce สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว	อยู่ระหว่างเตรียมการและขยายผล	สร้างโครงสร้างพื้นฐานบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและขยายฐานการตลาดธุรกิจท่องเที่ยว ผ่านเว็บไซต์ มีผู้เข้าร่วมโครงการ 17 ราย	-
6. โครงการ Thailand Software Fair	มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนมาก	-	-
7. โครงการสนับสนุนให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์รายย่อยมีโอกาสแสดงผลงานในเวทีต่างๆ	มีบริษัทซอฟต์แวร์ขอรับการสนับสนุนเงินทุนกว่า 50 ราย ได้ไปร่วมแสดงผลงาน ในงาน SME Fair และงาน Bangkok International ICT Expo 2004	สนับสนุนเงินทุนให้บริษัทซอฟต์แวร์กว่า 50 ราย ได้ไปร่วมแสดงผลงานในงาน Bangkok International ICT Expo 2005 งาน Thailand Software Fair และงาน Tourism c-Commerce	-
8. โครงการ Thailand.NET	-	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 180 คน	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 1,064 คน
9. โครงการ Animation and Multimedia Skill Development Center	-	จัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้าน Animation and Multimedia and Game และเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรม Animation and Multimedia and Game	-
10. โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional	-	มีผู้ผ่านการฝึกปฏิบัติ จำนวน 140 คน	ผู้ผ่านการอบรมได้มีโอกาสทำงานจริง
11. โครงการสอบมาตรฐานวิชาชีพไอที	-	-	มีผู้สอบผ่านจำนวน 141 คน
12. โครงการพัฒนาทักษะ	-	-	เกิดความตระหนักในการ

โครงการ	ผลการดำเนินงาน		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
ด้าน CMMI			ปรับปรุงมาตรฐานซอฟต์แวร์
13. โครงการ Thai Tourism c-Commerce	-	-	มีสมาชิกผู้ประกอบการจำนวน 120 ราย
14. โครงการ SOA Based Development	-	-	สร้างความรู้สู่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ผู้ผลิตซอฟต์แวร์นำไปต่อยอดได้
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Animation & Multimedia			
1. โครงการ Pre-Professional	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 150 คน	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 368 คน	มี Internship เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสทำงานจริง
2. โครงการ Professional Animation	เพิ่มพูนทักษะของผู้ที่ผ่านโครงการ Pre-Professional ได้ในลักษณะมืออาชีพ	มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 140 คน	ต่อยอดให้มีอาชีพรุ่นใหม่สามารถฝึกทักษะเพิ่มจากมืออาชีพทั้งในและต่างประเทศ
3. โครงการ TAM Camp	เยาวชนจากโรงเรียนทั้ง 4 ภาคผ่านการอบรมจำนวน 1,000 คน ครู-อาจารย์ผ่านการอบรม 929 คน	ครู-อาจารย์ผ่านการอบรมจำนวน 1,258 คน ครูได้รับการขยายผล 1,814 คน	ครู-อาจารย์ ผ่านการอบรมจำนวน 1,128 คน ครูได้รับการขยายผล 5,274 คน
4. โครงการ Co-Production	ทำให้ผลงานด้าน Digital Contents เป็นที่รู้จักของคนทั่วโลก จากภาพยนตร์เรื่องก้านกล้วย และ My Hero	-	-
5. โครงการ Thailand Animation & Multimedia (TAM)	มีผู้เข้าชมงาน 95,000 คน และสร้างความตื่นตัวให้แก่ภาคการศึกษาและวงการ Animation & Multimedia	เป็นผลต่อเนื่องจาก ปี 2547 สร้างเวทีสำหรับคนในวงการแอนิเมชันทุกภาคส่วนเข้ามามีความคิดสร้างสรรค์	สามารถเข้าแข่งขันบนเวที Asia Media Festival 2006 ณ ประเทศสิงคโปร์และได้รับรางวัลชนะเลิศ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Mobile Application			
1. โครงการร่วมมือเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Mobile Application	-	ผู้ประกอบการด้านซอฟต์แวร์เกมส์และซอฟต์แวร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่รวมกลุ่ม ภายใต้ชื่อ Thai Game Cluster	สามารถสร้างระบบซอฟต์แวร์ที่ทำงานบนอุปกรณ์พกพาผ่านโทรศัพท์ไร้สายและอินเทอร์เน็ต
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Embedded Software			

โครงการ	ผลการดำเนินงาน		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
1. โครงการการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์	-	สนับสนุนให้เข้าถึงตลาดทุนผ่านโครงการร่วมลงทุนของตลาดหลักทรัพย์	สนับสนุนให้เข้ารับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
2. โครงการส่งเสริมการพัฒนา ICT ในระดับท้องถิ่น (ICT City)	จัดตั้งสาขาที่จังหวัดเชียงใหม่ ภูเก็ต และขอนแก่น	มีศูนย์พัฒนาการให้ความรู้ เช่น e-Learning, e-Library, e-Training, e-Expo และ e-technology	เกิดการพัฒนาศักยภาพของ ICT ระดับจังหวัด และมีความครอบคลุมการใช้ ICT ในส่วนการปกครอง ด้านการศึกษา ด้านสังคม และภาคเอกชน
3. โครงการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในธุรกิจ Business Process Outsourcing (BPO)	มีการร่วมมือทำ Roadmap ในธุรกิจ BPO	เกิดการลงทุนจากบริษัทข้ามชาติ และเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม บุคลากรด้านเทคนิค ICT	เกิดการลงทุนจากบริษัทข้ามชาติและเกิดการจ้างแรงงานเพื่อการบริหารด้านธุรกรรมแก่ผู้ใช้บริการทั่วโลก
4. โครงการส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ประเภท Open Source	มีผู้ผ่านการอบรม Open For Business (OF Biz) จำนวน 40 คน	มีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนหันมาใช้ซอฟต์แวร์ Open Source อย่างจริงจังมากขึ้น	สามารถลดการลงทุนด้าน ICT
5. ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา	มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
6. โครงการ Road Show สำหรับ SMEs และกิจกรรมด้านการตลาด	-	-	สามารถขยายช่องทางด้านการตลาดและเกิดการแข่งขันด้านกลยุทธ์ทางการตลาดแก่ SMEs

4.1.3 ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน

1) ผลการเปรียบเทียบสัดส่วนของโครงการในแต่ละกลยุทธ์ จากการศึกษาผลการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติที่ผ่านมานับตั้งแต่ปี 2547 – 2549 พบโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติได้รายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3

รายละเอียดโครงการในแต่ละปีจำแนกตามกลยุทธ์

กลยุทธ์	ปี พ.ศ.		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ.2548	พ.ศ. 2549
1. ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตอุปกรณ์ ICT และซอฟต์แวร์ ที่มีมาตรฐานสากล	-	-	-
2. สนับสนุนให้มีการทดสอบและรองรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ICT เพื่อให้มีการจัดทำและรับรองมาตรฐานระดับสากล	-	-	โครงการสอบมาตรฐานวิชาชีพไอที
3. กฎหมายเอื้อให้เกิดความร่วมมือทางด้าน IPR (Intellectual Property Right)	-	-	-
4. มาตรการส่งเสริมการลงทุนและมาตรการภาษีที่จะลดต้นทุน	-	1) สนับสนุนให้เข้าถึงตลาดทุนผ่านโครงการร่วมลงทุนของตลาดหลักทรัพย์ 2) โครงการร่วมมือเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์	1) สนับสนุนให้เข้ารับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน 2) โครงการร่วมมือเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ 3) โครงการ Road show สำหรับ SMEs และกิจกรรมด้านการตลาด
5. กระตุ้นการใช้เทคโนโลยี ICT	1) โครงการส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ประเภท Open Source 2) โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที 3) โครงการ Web ser Vice Link (WSL)	1) โครงการส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ประเภท Open Source 2) โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที 3) โครงการ Web ser Vice Link (WSL)	1) โครงการส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ประเภท Open Source 2) โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที 3) โครงการ SOA Based Development
6. สนับสนุนการพัฒนาแรงงานและธุรกิจ ICT ให้สามารถรองรับแนวโน้มการขาดแคลนแรงงาน ICT ในตลาดแรงงาน ICT โลก	1) โครงการ Pre-Professional 2) โครงการ Professional Animation	1) โครงการ Pre-Professional 2) โครงการ Professional Animation 3) โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional	1) โครงการ Pre-Professional 2) โครงการ Professional Animation 3) โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional 4) โครงการ Certified JAVA Programmer
7. ส่งเสริมให้มีการนำ ICT มาใช้ผลิต	โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจ	โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจ	โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาด

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

กลยุทธ์	ปี พ.ศ.		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ.2548	พ.ศ. 2549
เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที	ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที	กลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที
8. ส่งเสริมการใช้ e-Commerce	โครงการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อทำ Collaborative Commerce สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว	โครงการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อทำ Collaborative Commerce สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว	1) โครงการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อทำ Collaborative Commerce สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว 2) โครงการ Thai Tourism e-Commerce
9. พัฒนาศักยภาพ ICT นอกระบบการเรียนรู้ (Informal learning)	1) โครงการ Pre-Professional 2) โครงการ Professional Animation	1) โครงการ Pre-Professional 2) โครงการ Professional Animation 3) โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional 4) โครงการ Animation and Multimedia Skill Development Center	1) โครงการ Pre-Professional 2) โครงการ Professional Animation 3) โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional 4) โครงการ Animation and Multimedia Skill Development Center
10. ส่งเสริมให้มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถสร้างและใช้สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	โครงการ TAM Camp	โครงการ TAM Camp	โครงการ TAM Camp
11. ส่งเสริมและกระตุ้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย	1) โครงการ Web service Link (WSL) 2) โครงการ Thailand Animation & Multimedia (TAM) 3) โครงการ Thailand Software Fair 4) โครงการสนับสนุนให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์รายย่อยมีโอกาสแสดงผลงานในเวทีต่างๆ	1) โครงการ Web service Link (WSL) 2) โครงการ Thailand Animation & Multimedia (TAM) 3) โครงการ Thailand Software Fair 4) โครงการสนับสนุนให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์รายย่อยมีโอกาสแสดงผลงานในเวทีต่างๆ	1) โครงการ Thailand Animation & Multimedia (TAM) 2) โครงการ Thailand Software Fair 3) ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา

2) **ผลการดำเนินงานตามภารกิจ** ในส่วนของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากการศึกษาผลการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติในช่วงระหว่างปี 2547 ถึง 2549 พบว่าโครงการที่ดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ มีผลการดำเนินงานดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4

ผลการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

กลยุทธ์	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		2547	2548	2549
1. ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตอุปกรณ์ ICT และซอฟต์แวร์ ที่มีมาตรฐานสากล				
-	-	-	-	-
2. สนับสนุนให้มีการทดสอบและรองรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ICT เพื่อให้มีการจัดทำและรับรองมาตรฐานระดับสากล				
● โครงการสอบมาตรฐานวิชาชีพไอที	คน	-	-	141
3. กฎหมายเอื้อให้เกิดความร่วมมือทางด้าน IPR (Intellectual Property Right)				
-	-	-	-	-
4. มาตรการส่งเสริมการลงทุนและมาตรการภาษีที่จะลดต้นทุน				
● สนับสนุนให้เข้าถึงตลาดทุนผ่านโครงการร่วมลงทุนของตลาดหลักทรัพย์ MAI	-	-	N/A	-
● โครงการร่วมมือเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์	-	-	N/A	-
● โครงการ Co-Production	-	N/A	-	-
● โครงการ ICT Knowledge Workers	-	-	N/A	-
● โครงการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการลงทุนในธุรกิจ Business Process Outsourcing (BPO)	ระดับ	-	5	N/A
● โครงการส่งเสริมการลงทุน (BOI)	โครงการ	-	N/A	399
5. กระตุ้นการใช้เทคโนโลยี ICT				
● โครงการส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ประเภท Open Source	คน	40	N/A	-
● โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที	บริษัท	230	383	N/A
● โครงการ Web ser Vice Link (WSL)	-	N/A	-	-
6. สนับสนุนการพัฒนาแรงงานและธุรกิจ ICT ให้สามารถรองรับแนวโน้มการขาดแคลนแรงงาน ICT ในตลาดแรงงาน ICT โลก				
● โครงการ Pre-Professional	คน	150	368	-
● โครงการ Professional Animation	คน	N/A	140	-
● โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional	คน	120	140	-
● โครงการ Java Piwat	คน	400	724	874
● โครงการ Thailand.NET	คน	-	180	1,064

กลยุทธ์	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		2547	2548	2549
• โครงการ Thailand Software Fair	-	N/A	-	-
7. ส่งเสริมให้มีการนำ ICT มาใช้ผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม				
• โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที	บริษัท	230	383	-
8. ส่งเสริมการใช้ e-Commerce				
• โครงการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อทำ Collaborative Commerce สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว	ผู้ประกอบการ	N/A	17	N/A
• โครงการ Thai Tourism c-Commerce	สมาชิก	-	-	120
9. พัฒนาบุคลากร ICT นอกกระบบการเรียนรู้ (Informal learning)				
• โครงการ Pre-Professional	คน	150	368	-
• โครงการ Professional Animation	คน	N/A	140	-
• โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional	คน	120	140	-
• โครงการ Animation and Multimedia Skill Development Center	-	-	-	-
10. ส่งเสริมให้มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถสร้างและใช้สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
• โครงการ Thailand Animation & Multimedia (TAM)	สถาบัน	8	25	N/A
• โครงการ TAM Camp	คน	929	1,258	1,128
• โครงการ Thailand.NET	คน	-	180	1,64
• โครงการ MCAD (Microsoft certified Application Developer	คน	-	185	1,064
11. ส่งเสริมและกระตุ้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย				
• โครงการ Web ser Vice Link (WSL)	-	N/A	N/A	N/A
• โครงการ Thailand Animation & Multimedia (TAM)	สถาบัน	8	25	N/A
• โครงการ Thailand Software Fair	-	N/A	N/A	N/A
• โครงการ Grid Computing	องค์กร	-	-	14
• โครงการสนับสนุนให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์รายย่อยมีโอกาสแสดงผลงานในเวทีต่างๆ	ราย	50	N/A	-
• ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา	-	-	-	-

3) ความคุ้มค่าด้านเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาประเทศ

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นองค์การมหาชนที่มีที่มาจากแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทยที่กำหนดให้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เป็นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมด้านต่างๆ ของประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้งานและแข่งขันกับต่างประเทศได้ ซึ่งภารกิจหลักในการดำเนินงานของสำนักงานฯ คือการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่มุ่งเน้นสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การตลาด การลงทุน กระบวนการผลิตและการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากลรวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการลงทุนด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

ในระยะเริ่มต้นของการเป็นองค์การมหาชน สำนักงานฯ ได้ดำเนินการโครงการขนาดใหญ่มากมาย เช่น โครงการ Software Network for SME โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรม Animation & Multimedia โครงการส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย โครงการ ICT City ใน 3 จังหวัดใหญ่ ได้แก่ เชียงใหม่ ขอนแก่น และภูเก็ต ทำให้เกิดความตื่นตัวและเป็นการขยายโอกาสให้กับผู้ประกอบการซอฟต์แวร์เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ สำนักงานฯ ยังได้สร้างรากฐานให้กับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์อีกเป็นจำนวนมาก เช่น โครงการพัฒนาคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลระดับสูง Grid Computing โครงการพัฒนาบุคลากรซอฟต์แวร์และสร้างเครื่องมือซอฟต์แวร์เพื่อการออกแบบ Thai CAD โครงการจาวาวิวัฒน์ เป็นต้น ซึ่งโครงการดังกล่าวสามารถบรรลุผลไปด้วยดี

นอกจากนี้สำนักงานฯ ยังได้ขยายโครงการด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เพื่อประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจของประเทศต่อไปอีก เช่น การส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Mobile Applications และ Embedded Software โดยได้ร่วมกับภาคเอกชนในการกำหนดทิศทาง และดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น เพื่อหาตลาดรับจ้างทำซอฟต์แวร์ Embedded Software สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งทำให้โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Mobile Applications และ Embedded Software ขยายตัวออกไปในวงกว้าง

ในส่วนของการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจซอฟต์แวร์ สำนักงานฯ ได้ส่งเสริมให้ภาคอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เข้าใจประโยชน์และวิธีใช้เทคโนโลยีซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ เช่น New generation Network และ Service Oriented Architecture/Web Service, RFDI เป็นต้น ซึ่งได้ดำเนินการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ภาคเอกชน ในส่วนของการบริการแก่ประชาชนทั่วไป สำนักงานฯ ได้ให้การสนับสนุนและจัดทำ Open Source Software เช่น

Software Distribution เพื่อแจกจ่ายแก่ประชาชนทั่วไป มีการเปิดการอบรม เปิดโอกาสให้ Download ซอฟต์แวร์ได้อย่างสะดวก

การดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) กล่าวได้ว่าในความเป็นองค์การมหาชนสามารถเป็นองค์การมหาชนได้ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและยังสามารถสร้างความคุ้มค่าในด้านเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศได้อย่างดี

4.12.4 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินความเป็นองค์การมหาชน

1) ด้านอำนาจหน้าที่ มาตรา 8 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 กำหนดไว้ดังนี้ (1) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินต่าง ๆ (2) ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน (3) ให้กู้ยืมเงินหรือกู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน (4) เข้าร่วมทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสำนักงาน (5) เป็นตัวแทนหรือนายหน้า หรือมอบหมาย หรือว่าจ้างให้บุคคลหรือนิติบุคคลอื่นประกอบกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน (6) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินการ (7) ประสานงานและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสำนักงาน (8) กระทำการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน

การกู้ยืมเงินตาม (3) และการเข้าร่วมทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นตาม (4) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

สำนักงานฯ ได้ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ จากการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) กับโครงการในแต่ละกลยุทธ์พบว่า โครงการที่ดำเนินงานมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5

เปรียบเทียบสัดส่วนกลยุทธ์ในแต่ละวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชน

วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์	โครงการในปี 2550
1. เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรม	-	-

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์	โครงการในปี 2550
ซอฟต์แวร์ของประเทศให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		
2. ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศ การพัฒนาบุคลากร การตลาด การลงทุน กระบวนการผลิต และการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยการเสนอแนะมาตรการทางด้านภาษีและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ต่อคณะรัฐมนตรี	1) ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตอุปกรณ์ ICT และซอฟต์แวร์ที่มีมาตรฐานสากล	-
	2) มาตรการส่งเสริมการลงทุนและมาตรการภาษีที่จะลดต้นทุน	(1) สนับสนุนให้เข้ารับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2) โครงการร่วมมือเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ (3) โครงการ Road show สำหรับ SMEs และกิจกรรมด้านการตลาด
	3) สนับสนุนการพัฒนาแรงงานและธุรกิจ ICT ให้สามารถรองรับแนวโน้มการขาดแคลนแรงงาน ICT ในตลาดแรงงาน ICT โลก	(1) โครงการ Pre-Professional (2) โครงการ Professional Animation (3) โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional (4) โครงการ Certified JAVA Programmer
	4) ส่งเสริมให้มีการนำ ICT มาใช้ผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที
	5) พัฒนาบุคลากร ICT นอกกระบวนการเรียนรู้ (Informal learning)	(1) โครงการ Pre-Professional (2) โครงการ Professional Animation (3) โครงการ Internship ระดับ Pre-Professional (4) โครงการ Animation and Multimedia Skill Development Center
	6) ส่งเสริมให้มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถสร้างและใช้สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	โครงการ TAM Camp
	7) ส่งเสริมการใช้ e-Commerce	(1) โครงการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อทำ Collaborative Commerce สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว (2) โครงการ Thai Tourism e-Commerce
3. สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และจัดให้มีกฎระเบียบ และมาตรการที่จำเป็นต่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์	1) กฎหมายเอื้อให้เกิดความร่วมมือทางด้าน IPR (Intellectual Property Right)	-
	2) สนับสนุนให้มีการทดสอบและรองรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ICT เพื่อให้มีการจัดทำ	โครงการสอบมาตรฐานวิชาชีพไอที

วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์	โครงการในปี 2550
	และรับรองมาตรฐานในระดับสากล	
4. ส่งเสริมให้เกิดการคุ้มครองด้านทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับซอฟต์แวร์	1) ส่งเสริมและกระตุ้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย	(1) โครงการ Thailand Animation & Multimedia (TAM) (2) โครงการ Thailand Software Fair (3) ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา
5. เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ให้มีบริการแบบเบ็ดเสร็จ	1) กระตุ้นการใช้เทคโนโลยี ICT	(1) โครงการส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ประเภท Open Source (2) โครงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ไอซีที (3) โครงการ SOA Based Development

อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตบางประการ ได้แก่

(1) ไม่ปรากฏกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์แรกในการจัดตั้งองค์กร ตามพระราชกฤษฎีกา

(2) กลยุทธ์ขององค์กรให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ 2 ได้แก่ การส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศ การพัฒนาบุคลากร การตลาด การลงทุน กระบวนการผลิต และการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยการเสนอแนะมาตรการทางด้านภาษีและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีกลยุทธ์จำนวนถึง 7 กลยุทธ์ ในขณะที่กลยุทธ์อื่น ๆ มีสัดส่วนจำนวนโครงการค่อนข้างน้อย อาทิเช่น วัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการค้นคว้าวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และจัดให้มีกฎ ระเบียบ และมาตรการที่จำเป็นต่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กฎหมายเอื้อให้เกิดความร่วมมือทางด้าน IPR (Intellectual Property Right) และสนับสนุนให้มีการทดสอบและรองรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ICT เพื่อให้มีการจัดทำและรับรองมาตรฐานในระดับสากล วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้เกิดการคุ้มครองด้านทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับซอฟต์แวร์ มีเพียงกลยุทธ์เดียว ได้แก่ ส่งเสริมและกระตุ้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย และวัตถุประสงค์ในการเป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการ

ดำเนินการทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ให้มีบริการแบบเบ็ดเสร็จ มี 2 กลยุทธ์ได้แก่ กระตุ้นการใช้เทคโนโลยี ICT และส่งเสริมการใช้ e-Commerce

2) **ด้านความคล่องตัว** จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร พบว่า สำนักงานมีความเป็นอิสระค่อนข้างมาก เพราะถือตามอำนาจและกรอบขององค์การมหาชน

ส่วนการวิเคราะห์กฎระเบียบภายในองค์กร จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกฎระเบียบภายในของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ถึงเดือน กรกฎาคม 2551 มีกฎระเบียบภายใน รวม 20 ฉบับ แบ่งเป็น ระเบียบ จำนวน 3 ฉบับ ข้อบังคับ จำนวน 5 ฉบับ และประกาศ จำนวน 12 ฉบับ โดยมีรายชื่อดังนี้

2.1) กลุ่มที่เป็นระเบียบ ได้แก่

- ระเบียบสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการจ้างบุคคลภายนอกมาช่วยปฏิบัติงาน พ.ศ. 2547
- ระเบียบสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2548
- ระเบียบสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2550

2.2) กลุ่มที่เป็นข้อบังคับ ได้แก่

- ข้อบังคับสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548
- ข้อบังคับสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2549
- ข้อบังคับสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการเงิน การบัญชี และงบประมาณ พ.ศ. 2549
- ข้อบังคับสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2549
- ข้อบังคับสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการมอบอำนาจของผู้อำนวยการ พ.ศ. 2549

2.3) กลุ่มที่เป็นประกาศ ได้แก่

- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการจัดการสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ พ.ศ. 2547 มีการแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานของ สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ พ.ศ.2548 มีการแก้ไขถึงฉบับที่ 2 พ.ศ.2549
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยกรอบอัตราค่าจ้างและ บัญชีอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง พ.ศ.2548
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการส่งเสริมอุตสาหกรรม ซอฟต์แวร์ในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พ.ศ.2548
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยคู่มือปฏิบัติงานด้าน การเงิน พ.ศ. 2548
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วย วัน เวลาทำงาน วันหยุด และการลาหยุดงานของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2548
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยคู่มือการดำเนินการ โครงการ พ.ศ.2549
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยแนวทางปฏิบัติในการ ตรวจรับพัสดุ พ.ศ.2549
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยกำหนดกรอบการบริหาร ความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร พ.ศ.2550
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยการปฏิบัติงานบนระบบ สารสนเทศแผนงานและงบประมาณ (e-Planning and Budgeting) พ.ศ.2550
- ประกาศสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยกฎบัตรคณะอนุกรรมการ ตรวจสอบ พ.ศ.2551
- คู่มือสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ว่าด้วยจริยธรรมของผู้บริหารและ พนักงาน พ.ศ. 2548

เมื่อพิจารณาศึกษาวิเคราะห์ถึงกฎระเบียบภายในของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ แห่งชาติ ก็จะพบว่า สำนักงานจัดอยู่ในกลุ่มขององค์การมหาชนที่มีการออกกฎระเบียบภายในจำนวนมาก (20

ฉบับ) ที่มีความครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ทั้งในส่วนการดำเนินงานปกติ และกฎระเบียบที่เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อเทียบกับองค์การมหาชนอื่น ๆ นับว่ามีความโดดเด่นในเรื่องการจัดทำคู่มือและภายในที่ใช้ความเป็นองค์การมหาชนในการออกกฎระเบียบมาบังคับใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงตัวอย่างของกฎระเบียบที่น่าสนใจและการดำเนินงานที่สะท้อนถึงความตั้งใจของสำนักงานที่รับรู้ถึงบทบาทการเป็นองค์การมหาชน มีให้เห็นในหลายกรณี เช่น การจัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง อาทิ คู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงิน คู่มือการดำเนินการโครงการ แนวทางปฏิบัติในการตรวจรับพัสดุ การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร การปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศแผนงานและงบประมาณ ทั้งนี้ยังมีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรโดยการจัดทำคู่มือจริยธรรมของผู้บริหารและพนักงานเป็นแห่งแรกด้วย

3) ด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร พบว่าสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ได้มีการรวมกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ (1) เงินเดือน ได้มีการออกประกาศสำนักงานฯ ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการบริหารและการจัดการสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ พ.ศ. 2547 มีการแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 ประกาศสำนักงานฯ ว่าด้วยกรอบอัตราค่าจ้างและบัญชีอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง พ.ศ.2548 และประกาศสำนักงานฯ ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ พ.ศ.2548 แก้ไขถึงฉบับที่ 2 พ.ศ.2549 (2) การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง ได้ออกเป็นข้อบังคับสำนักงานฯ ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2459 ในฉบับเดียวซึ่งนับเป็นข้อดีที่ทำให้ง่ายต่อการใช้ปฏิบัติงาน และ (3) ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ได้มีการออกระเบียบสำนักงานฯ ว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2548

4) ด้านความเป็นอิสระ มีความเป็นอิสระจากคณะรัฐมนตรี ไม่พบปัญหาเพราะมีความเป็นอิสระค่อนข้างมาก เพราะถือตามอำนาจและกรอบขององค์การมหาชน

5) ด้านบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

5.1) ที่มาและกระบวนการในการคิดสรรหามาและกระบวนการคิดสรรหาคณะกรรมการบริหารของ SIPA มาจากการแต่งตั้งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศ

5.2) จำนวน จำนวน 9 คน ถือว่ามีความเหมาะสม แต่ละท่านมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์การมหาชนเป็นอย่างดี

5.3) การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ เป็นอย่างดี

5.4) การทำหน้าที่ การปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการบริหารปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม เพราะเข้าใจลักษณะงานขององค์การมหาชน

4.12.5 ผลการเก็บรวบรวมการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารองค์การมหาชน

1) คณะกรรมการบริหาร จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 1 คน เป็นชาย มีอายุระหว่าง 46 – 55 ปี การศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยระหว่าง 1 ปี 6 เดือน สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของบอร์ดได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 6

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของบอร์ด

ด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น (เต็ม 100 คะแนน)	สรุปผลระดับความ ตามเกณฑ์
1) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่	60.00	ปานกลาง
2) ด้านการบริหารงบประมาณ	52.00	ปานกลาง
3) ด้านการบริหารบุคคล	53.33	ปานกลาง
4) ด้านการบริหารเวลา	60.00	ปานกลาง
5) ด้านการบริหารงาน	56.00	ปานกลาง
6) ด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	60.00	ปานกลาง
7) ด้านการเรียนรู้องค์กร	50.00	ปานกลาง
ภาพรวม	55.90	ปานกลาง

หมายเหตุ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0 – 33.33 อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 33.34 – 66.66 อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 66.67 – 100 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 7

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของบอร์ด

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความสามารถ	-	-
มีความสามารถแต่น้อย	-	-
มีความสามารถในระดับปานกลาง	1	100
มีความสามารถในระดับมาก	-	-
รวม	1	100

ตารางที่ 8

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของบอร์ด

ระดับการแสดงบทบาทหน้าที่	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทที่กำหนด	-	-
น้อย	-	-
ปานกลาง	1	100
มาก	-	-
รวม	1	100

ตารางที่ 9

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของการเป็นบอร์ดขององค์กร

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	-	-
มีเหมาะสมน้อย	-	-
มีเหมาะสมปานกลาง	1	100
มีความเหมาะสมมาก	-	-
รวม	1	100

ตารางที่ 10

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของคณะที่ปรึกษาบอร์ด

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	-	-
มีความเหมาะสมน้อย	1	100
มีความเหมาะสมปานกลาง	-	-
มีความเหมาะสมมาก	-	-
รวม	1	100

ตารางที่ 11

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย	1	100
ปานกลาง	-	-
มาก	-	-
ไม่ตอบ	-	-
รวม	1	100

สรุป กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของบอร์ดในระดับปานกลางทุกด้าน และในภาพรวมแล้ว กลุ่มเป้าหมายเห็นว่า บอร์ดมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับปานกลาง และเห็นว่า บอร์ดมีการทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดในระดับปานกลาง เนื่องจากขาดความเข้าใจถึงภารกิจหลักขององค์กรและกลุ่มอุตสาหกรรมที่พึงส่งเสริม

(1) กลุ่มเป้าหมายเห็นว่า บอร์ดมีคุณสมบัติในการเป็นบอร์ดขององค์กรเหมาะสมในระดับปานกลาง เนื่องจากมีความเป็นตัวของตัวเองมากไป อย่างไรก็ตาม คิดว่าลักษณะเด่นในการทำหน้าที่ของบอร์ด ได้แก่

- กำหนดนโยบายและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
- ติดตามการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลตามนโยบายที่

กำหนด

- พิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบให้เกิดความคล่องตัวต่อการปฏิบัติ โดยอยู่ในกรอบของความถูกต้องตรวจสอบได้

(2) จุดอ่อนในการบริหารงานของบอร์ดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นไว้ มีดังนี้

- ลงลึกในรายละเอียดกับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง
- เปลี่ยนนโยบายจนกระทบการปฏิบัติงาน
- กำหนดให้ภารกิจเสริมสำคัญกว่าภารกิจหลัก

(3) ข้อเสนอแนะ กลุ่มเป้าหมายเห็นว่า คณะที่ปรึกษาที่บอร์ดจัดตั้งขึ้นมีความเหมาะสมในระดับน้อย โดยให้เหตุผลว่า มีมากจนไม่สามารถหาจุดร่วมได้ โดยกลุ่มเป้าหมายได้มีข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของบอร์ด ดังนี้

- กำหนดนโยบายหรือแนวทางเพื่อการปฏิบัติโดยไม่ต้องปรับเปลี่ยนบ่อย
- ติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับ

นโยบายที่กำหนด

- จัดทำกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานโดยอยู่ในกรอบของความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

(4) ปัญหาและอุปสรรค กลุ่มเป้าหมายยังเห็นว่า องค์การมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งในระดับน้อย โดยมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน คือ ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารทำงานไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารถูกมองข้ามโดยคณะกรรมการบริหาร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ว่าเชื่อฟังใคร

2) **ผู้อำนวยการ** จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 93 คน จำแนกเป็นหญิง 56 คน ชาย 36 คน และมีผู้ไม่ระบุเพศ 1 คน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.3 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี ร้อยละ 69.9 สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยระหว่าง 2 – 3 ปี สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 12

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการ

ด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น (เต็ม 100 คะแนน)	สรุปผลระดับความ ตามเกณฑ์
1) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่	71.61	มาก
2) ด้านการบริหารงบประมาณ	67.10	มาก
3) ด้านการบริหารบุคคล	62.81	ปานกลาง
4) ด้านการบริหารเวลา	67.07	มาก
5) ด้านการบริหารงาน	68.17	มาก
6) ด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	66.49	ปานกลาง
7) ด้านการเรียนรู้องค์กร	66.67	มาก
ภาพรวม	67.13	มาก

หมายเหตุ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0 – 33.33 อยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 33.34 – 66.66 อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 66.67 – 100 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 13

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของผู้อำนวยการ

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความสามารถ	3	3.2
มีความสามารถแต่น้อย	18	19.4
มีความสามารถในระดับปานกลาง	38	40.9
มีความสามารถในระดับมาก	31	33.3
ไม่ตอบ	3	3.2
รวม	93	100

ตารางที่ 14

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติในการเป็นผู้อำนวยการ

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	3	3.2
มีเหมาะสมน้อย	15	16.1
มีเหมาะสมปานกลาง	39	41.9
มีความเหมาะสมมาก	26	28.0
ไม่ตอบ	10	10.8
รวม	93	100

ตารางที่ 15

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย	15	16.1
ปานกลาง	45	48.4
มาก	15	16.1
ไม่ตอบ	18	19.4
รวม	93	100

สรุป กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการบริหารบุคคลและการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่อยู่ในระดับปานกลาง และในภาพรวมกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับปานกลาง และเห็นว่าผู้อำนวยการมีคุณสมบัติเหมาะสมในระดับปานกลางเช่นกัน โดยให้เหตุผล ดังนี้

- มีความสามารถด้านการบริหารจัดการ แต่มีความรู้ด้านซอฟต์แวร์น้อยมาก
- การกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรไม่เหมาะสม
- ไม่จริงจังในการพัฒนาระบบงานให้เกิดผลอย่างจริงจัง
- ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้

(1) ลักษณะเด่นในการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ ได้แก่

- เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการกว้างไกล
- เป็นนักปฏิบัติที่ดี มีความคล่องตัว เป็นกันเอง ใส่ใจความเป็นอยู่และเสริมสร้างขวัญ

กำลังใจของพนักงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

- เป็นผู้ที่ควบคุมติดตามงานได้ มองเห็นข้อบกพร่องของหน่วยงาน แสดงความเห็นได้

ชัดเจน

- ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ได้ดี
- มีไหวพริบสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้
- มีคุณธรรม ตั้งใจทำงาน
- มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ
- เข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรอย่างดี
- มีความพยายามในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้ไปในทิศทางที่ดี

(2) จุดอ่อนในการบริหารงานของผู้อำนวยการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นไว้ มีดังนี้

- ปัญหาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ เช่น ไม่กระจายอำนาจ หรือมอบหมายงานให้คนที่ไม่เหมาะสม

- มั่นใจในตัวเองเกินไป อารมณ์แปรปรวน ไม่ฟังความคิดเห็นจากคนรอบข้าง
- ให้ความสำคัญกับงานพิธีการมากเกินไป
- ยังมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ ขาดจิตวิทยาในการบริหารและจูงใจ
- ขาดความเป็นผู้นำ ไม่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนได้

(3) ข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ กลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

- พัฒนาระบบบริหารบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน
- ชี้ให้พนักงานเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนเองและวิสัยทัศน์ขององค์กร
- จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงานตามโครงสร้างที่ชัดเจน
- สร้างบรรยากาศในการทำงาน พุดคุยกับพนักงานระดับล่าง
- เป็นผู้นำที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็น ยุติธรรม ยึดมั่นในคุณธรรม

และจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานอย่างแท้จริง

- การควบคุมอารมณ์
- ใช้จรรยาบรรณของชาติเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด

(4) ปัญหาและอุปสรรค กลุ่มเป้าหมายที่ตอบส่วนใหญ่ยังเห็นว่า องค์การมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ายังคงมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน คือ

- ในองค์กรขาดคุณธรรมและน้ำใจ ขาดระเบียบวินัย เห็นแก่ตัว ไม่มีความสามัคคีกัน
- ผู้บริหารขาดความรู้และไม่กล้าตัดสินใจ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง
- การบริหารองค์กรไม่ดำเนินไปตามหลักการขององค์การมหาชน ยึดติดอยู่กับระบบราชการ
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานน้อยมาก
- การบริหารงบประมาณและบุคคล ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ทักษะและค่านิยมของคนไทยยังไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา

ตอนท้ายกลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานขององค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพจิตใจคน เร่งสร้างจิตสำนึกองค์กร สร้างความสามัคคีในองค์กร ความมีน้ำใจ ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
2. ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อให้เอื้อต่อการทำงาน
3. ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการบริหารงาน
4. ปรับแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร
5. วางนโยบายที่ชัดเจนและถูกต้อง ผลักดันหน่วยงานต่างๆ อย่างจริงจัง

4.12.6 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

1) คณะกรรมการบริหาร

1.1) ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว การดำเนินงานที่ผ่านมาของด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 สาขา

สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานสากลและการพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านต่างๆ สามารถดำเนินการได้ค่อนข้างดี เนื่องจากบุคลากรบางด้าน เช่น ด้าน Computer game/mobile application นั้นไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย จำเป็นต้องมีการทบทวนว่ากิจกรรมที่ดำเนินการนั้น อาจจะไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มอุตสาหกรรมในสาขานั้นๆ

การส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดกลางขนาดย่อม (SMEs) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำธุรกิจ เป็นการเชื่อมโยงหรือต่อยอดจากการพัฒนาและวิจัยเทคโนโลยีสาขาต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่สาขา Enterprise Software โดยนำเอาเทคโนโลยี Web Service หรือ Interactive Map ให้แก่กลุ่ม SMEs ต่างๆ เช่น กลุ่มธุรกิจโรงแรม สปา ธุรกิจท่องเที่ยวการนำเที่ยว ซึ่งผู้ประกอบการเหล่านี้ส่วนใหญ่ยังมิได้ใช้เทคโนโลยีการประกอบธุรกิจ SIPA จึงได้จัดสัมมนาและให้ความรู้ในการใช้ ICT พร้อมทั้งแนะนำการส่งเสริมการลงทุนด้านซอฟต์แวร์ มีบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ปี 2548-2550 จำนวน 534 บริษัท และตั้งแต่ปี 2548 ที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน ได้มีการจัดนิทรรศการแสดงผลภัณฑ์ด้านซอฟต์แวร์เพื่อเป็นแหล่งซื้อขายซอฟต์แวร์และการทำธุรกิจร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 30 ครั้ง ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่ง SIPA ได้ใช้มูลค่าตลาดซอฟต์แวร์เป็นตัวชี้วัด และมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ต้องการยกระดับความสามารถทักษะแรงงานให้มีความสำคัญในการพัฒนากำลังคนด้านเทคนิคและการสร้างองค์ความรู้

นอกจากนี้ มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่มีอัตราการขยายตัวค่อนข้างช้า เช่น Enterprise Software เป็นซอฟต์แวร์ที่มีมูลค่าสูงสุดแต่มีการขยายตัวน้อยเพียงร้อยละ 18.8 ซึ่งจะนำไปใช้ในภาคเอกชน ส่วน Animation มีการขยายตัวลดลงเมื่อเทียบกับสาขาอื่นๆ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ซึ่งใช้มาในงานภาพยนตร์โฆษณา ด้าน Mobile Application Software มูลค่าทางตลาดไม่สูงนักเมื่อเทียบกับมูลค่าตลาดบริการเสริมของโทรศัพท์เคลื่อนที่ แต่ก็มีมีการขยายตัวตามการใช้โทรศัพท์มือถือ และพฤติกรรมผู้บริโภค และ Embedded Software เป็นสินค้าที่แฝงอยู่กับสินค้าประเภทอื่นๆ ซึ่งมีการขยายตัวสูงถึงร้อยละ 29.8 เพราะปี พ.ศ. 2550 มีโครงการภาครัฐหลายโครงการสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และผู้ประกอบการส่งออกต้องการเทคนิคสมองกลฝังตัวเพื่อสนับสนุนการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ด้วยการเน้นพัฒนาบุคลากรซอฟต์แวร์ และการส่งเสริมการตลาดมีความสอดคล้องกับผลลัพธ์ แต่ SIPA ยังต้องมีการพิจารณาเพื่อทบทวนผลผลิตในบางกิจกรรมที่ไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เท่าที่ควร รวมทั้งอาจมีการทบทวนตัวชี้วัดและกระบวนการผลิตเพื่อให้ส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศ

1.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็จุดแข็งของ

องค์การ

- (1) รัฐบาลให้การสนับสนุนในฐานะที่เป็นหน่วยงานทางวิชาการด้านซอฟต์แวร์
- (2) มีสถานะเป็นหน่วยงานระดับชาติในการกำหนดนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์
- (3) ลักษณะของคนไทยมีฝีมือที่ประณีต ละเอียดอ่อน เป็นศักยภาพในการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยเฉพาะด้านแอนิเมชัน
- (4) มีผู้ประกอบการธุรกิจใอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ขนาดกลางและขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น
- (5) มีหน่วยงานประสานความร่วมมือเป็นพันธมิตรในสมาคม 7 สมาคมด้านซอฟต์แวร์
- (6) หน่วยงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ มีความมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กร
- (7) ผู้ประกอบการไทยมีจุดเด่นเรื่องทักษะด้านการบริการทำอุตสาหกรรม ICT Services ได้ดี
- (8) ค่าใช้จ่ายในการศึกษา การฝึกหัด (Training) มีราคาถูกเมื่อเทียบกับต่างประเทศ

1.2) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือสิ่งที่เป็จุดอ่อน

- (1) ปัญหาเรื่องการสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่เพียงพอ ถึงแม้ระยะ 1-2 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลมีนโยบายในการสนับสนุนด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่โครงการหลายโครงการไม่มีการดำเนินการต่ออย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดงานให้ผู้ซื้อพบผู้ขาย มีการจัดเพียงครั้งเดียว และผู้ประกอบการยังต้องการการสนับสนุนด้านอื่นๆ จากภาครัฐอีก เช่น การสนับสนุนด้านข้อมูลสิทธิประโยชน์ต่างๆ การสนับสนุนด้านวิธีการจดสิทธิบัตร ข้อมูลการตลาดต่างประเทศ การให้การรับรองเพื่อออกสู่ตลาดต่างประเทศ เป็นต้น
- (2) ปัญหาเรื่องบุคลากรขาดแคลน มีการย้ายงานค่อนข้างสูง บุคลากรยังมีคุณภาพไม่มากพอที่จะเขาทำงานในภาคธุรกิจซอฟต์แวร์ได้ทันทีหลังจบการศึกษา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะต้องจัดอบรมบุคลากรเหล่านั้นเพิ่มเติมทำให้เกิดต้นทุนแก่ผู้ประกอบการ สำหรับการขาดแคลนบุคลากรนั้น พบได้ในทุกสาขาซอฟต์แวร์ และในแต่ละสาขามีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป เช่น กลุ่ม Embedded system Software ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบฮาร์ดแวร์ และความรู้เรื่องอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เบื้องต้นด้วย บุคลากรด้าน Enterprise Software ต้องการผู้มีความเข้าใจในเรื่อง

Business Process บุคลากรด้าน Mobile Application Software ต้องการบุคลากรที่พร้อมจะรับเทคโนโลยีใหม่ๆ สนใจการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการใช้โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

(3) การขาดแคลนเงินทุน การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบการ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจซอฟต์แวร์จำเป็นต้องใช้เวลาในการผลิตสินค้า และใช้คนเป็นปัจจัยการผลิตหลัก ทำให้ผู้ประกอบการที่มีเงินทุนไม่เพียงพอ ไม่สามารถดำเนินการผลิตสินค้าจนถึงตลาดได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในตลาดหลายราย ให้ความคิดเห็นต่อปัญหานี้ว่า เรื่องเงินทุนอาจจะไม่ใช่ประเด็นใหญ่มากนัก หากผู้ประกอบการมีสินค้าและมี Business Mobile ที่ดีเยี่ยมหาผู้ร่วมลงทุนได้ง่าย ดังนั้นการขาดแคลนเงินทุน อาจจะแก้ไขได้ด้วยการอบรมผู้ประกอบการให้มีแนวคิดและรู้จักการทำธุรกิจให้มากขึ้น หรือสนับสนุนเพิ่มเติมด้านการตลาด

(4) ปัญหาด้านการตลาด ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการหาตลาด ทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ

(4.1) ตลาดภายในประเทศ ผู้ประกอบการยังขาดแนวคิด วิธีการ การสนับสนุนในการตลาด ซึ่งส่วนนี้อาจจะสนับสนุนด้านการจัดอบรมผู้ประกอบการใหม่ เป็นต้น

(4.2) ตลาดต่างประเทศ ผู้ประกอบการหลายรายเห็นว่า สินค้าซอฟต์แวร์เป็นสินค้าที่มีความเป็นสากล ทุกๆ ประเทศมีความต้องการคล้ายๆ กัน ตลาดในประเทศใกล้เคียง เช่น ลาว เวียดนาม กัมพูชา น่าจะเป็นตลาดที่มีศักยภาพแต่ปัจจุบันยังไม่แน่ใจว่าจะเข้าไปยังตลาดเหล่านั้นอย่างไร

(5) การบริหารงานด้านงบประมาณ งบประมาณโดยทั่วไปมีความคล่องตัว แต่ต้องยอมรับว่าองค์การมหาชนต้องดำเนินงานตามนโยบายทางการเมือง ซึ่งต้องการผลงานเร็ว ทำให้การดำเนินงานค่อนข้างยากลำบากมากกว่าองค์กรปกติ เพราะฉะนั้นช่วงที่นโยบายให้ความสำคัญก็จะมีโอกาสได้งบประมาณได้ทำงาน แต่ช่วงที่การเมืองเปลี่ยนแปลง โอกาสที่จะได้รับงบประมาณจึงมีน้อย ผลที่ตามมาคือการทำงานไม่มีความต่อเนื่อง จึงไม่สามารถขับเคลื่อนแผนการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวได้

(6) การบริหารงานด้านบุคคล เนื่องจากไม่มีใครเสี่ยงมาอยู่กับหน่วยงานที่ไม่มีความแน่นอนในเรื่องของอนาคต ทั้งในเรื่องของนโยบายที่ไม่แน่นอน และแต่ละคนที่มาไม่ได้มองอนาคตระยะยาว ฉะนั้นความผูกพันและความตั้งใจเพื่อสร้างองค์กรในระยะยาวจึงมีน้อย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นลักษณะองค์กรเฉพาะกิจโอกาสคัดเลือกคน หรือโอกาสที่จะสร้างคน ทำได้น้อย ทำได้ช้า ขณะที่หัวใจขององค์กรอยู่ที่การพัฒนาบุคลากร สิ่งนี้จึงถือว่าเป็นจุดอ่อนของ SIPA

1.3) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของผู้บริหารขององค์การมหาชน** องค์การมีการประเมินการทำงานของผู้บริหารทุก 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อต้องการการตื่นตัวในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันนี้มีองค์การมีผู้บริหารทั้ง 3 รุ่น ซึ่งปัจจุบันมีผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการทำงานด้านซอฟต์แวร์ มีโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ใช้ภาวะผู้นำในการทำงานด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดความศรัทธาและได้รับการยอมรับจากบุคลากร

1.4) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์การมหาชนให้เป็นองค์กรประเภทอื่น ๆ** เนื่องจากองค์การมีลักษณะและภารกิจเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลา ดังนั้น การเป็นองค์การมหาชนมีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน

1.5) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด** SIPA อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศ ถือว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากระบบการทำงานสายเดียวกัน สามารถรับนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

1.6) **ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริม และพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง**

(1) คณะกรรมการบริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถดำเนินงานตามกฎระเบียบได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

(2) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(3) เจ้าหน้าที่และบุคลากร ควรที่จะมีการประเมินผลการทำงานของตนเอง โดยดูจากวิสัยทัศน์ขององค์กร และควรส่งเสริมศักยภาพพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ เพราะองค์การมีความเป็นสากลต้องมีการประสานงานกับต่างประเทศตลอดเวลา

1.7) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน** การประเมินผล องค์การมหาชนทุกแห่งต้องทำข้อตกลงประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยต้องกำหนดเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การมหาชน ซึ่งแต่ละองค์การมหาชนมีธรรมชาติไม่ค่อยเหมือนกัน ดังนั้น การประเมินผลโดยใช้ระบบเดียวกันทั้งหมดอาจไม่สามารถประเมินองค์กรที่มีความหลากหลาย นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งเน้นให้แผนงานโครงการที่ดำเนินงานนั้นเชื่อมโยงเกิดผลลัพธ์ เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการประเมินเป็นปีต่อปีจึงประเมินได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะองค์การมหาชนที่มีหน้าที่ในด้านการส่งเสริมศักยภาพในการพัฒนา

2) ผู้บริหาร

2.1) ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ถือว่ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่ค่อนข้างช้า เช่น ด้านการพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานสากลและการพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านต่างๆ สามารถดำเนินการได้ค่อนข้างดี แต่การพัฒนา ด้านอื่นๆ ยัง ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายมากนัก เนื่องจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ต้องอาศัย บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง และต้องอาศัยงบประมาณในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็จุดแข็งขององค์การ

- (1) องค์กรมีความอิสระสูงจากคณะรัฐมนตรีในการบริหารงาน
- (2) ผู้อำนวยการมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน บริหารบุคลากรให้ประสิทธิภาพ
- (3) มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาขององค์กร เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้

ชัดเจน

2.3) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือสิ่งที่เป็จุดอ่อน

- (1) การปฏิบัติงานอย่างเร่งรีบเพื่อให้เป็นไปตามแผนและงบประมาณที่ได้รับมา ทำให้การปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- (2) บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับซอฟต์แวร์อย่างแท้จริงมีจำนวนน้อย
- (3) บุคลากรขาดความมั่นใจถึงความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ส่งผลให้ปฏิบัติงานไม่เต็มที่

2.4) อำนาจการอนุมัติ อนุญาต ไม่พบปัญหา เพราะอำนาจในการอนุมัติและอนุญาตโครงการจะสิ้นสุดที่คณะกรรมการบริหาร

2.5) ความเป็นอิสระของบอร์ดจากคณะรัฐมนตรี ไม่พบปัญหาเพราะมีความเป็นอิสระค่อนข้างมาก เพราะถือตามอำนาจและกรอบขององค์การมหาชน

2.6) ความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร

- (1) ที่มาและกระบวนการคัดสรรคณะกรรมการบริหารของ SIPA มาจากการแต่งตั้งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศ

(2) จำนวน 9 คน ถือว่ามีความเหมาะสม แต่ละท่านมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์การมหาชนเป็นอย่างดี

(3) การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่คณะกรรมการรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี

(4) การปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการบริหารปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม เพราะเข้าใจลักษณะงานขององค์การมหาชน

2.7) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์การมหาชนให้เป็นองค์กรประเภทอื่นๆ การเป็นองค์การมหาชนนั้นถือว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากมีความคล่องตัวในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรูปแบบใดไม่สำคัญมากนัก เพราะถ้ามีการวางแผนที่ดีและปฏิบัติอย่างเหมาะสม องค์กรนั้น ๆ สามารถประสบความสำเร็จได้

2.8) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด มีความเหมาะสมดี เพราะบทบาทและลักษณะงานสอดคล้องกัน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศ

2.9) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง องค์การมหาชนแต่ละองค์กรควรที่จะศึกษาภาวะเปรียบตามพระราชกฤษฎีกาให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ เพราะมีหลายประเด็นที่ไม่ศึกษาให้ถ่องแท้เสียก่อน ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ซึ่งมีให้เห็นในหลายองค์กร

2.10) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน

(1) การประเมินการทำงานควรใช้วิธีที่หลากหลายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและมีความชัดเจน

(2) ผู้ประเมินควรประเมินผลการทำงานขององค์กรตัวเองด้วย เพราะผลการประเมินที่ออกมาเมื่อเทียบกับต่างชาติถือว่าไม่ดีเท่าที่ควร

(3) เรื่องการกำหนดตัวชี้วัด ต้องใช้คนที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องซอฟต์แวร์เป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด

(4) การประเมิน ควรใช้หน่วยงานที่มีชื่อเสียงและมีความรู้ในเรื่องเฉพาะทาง

4.12.7 ผลวิเคราะห์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

1) **ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งฯ** สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ SIPA ได้ก่อตั้งเป็นองค์การมหาชนมากกว่า 5 ปี โดยมีผลงาน ระหว่างปี 2547-2550 จำนวนทั้งสิ้น 35 โครงการ จำแนกเป็น ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Enterprise Software จำนวน 16 โครงการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Animation & Multimedia จำนวน 9 โครงการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สาขา Mobile Application จำนวน 3 โครงการ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมทั่วไปเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ สาขา Embedded Software จำนวน 7 โครงการ

2) **จุดแข็ง** สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีจุดเด่นหลายประการซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของการดำเนินงาน คือ

(1) ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำแผนแม่บทของการพัฒนาขององค์กร เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

(2) องค์กรเป็นหน่วยงานระดับชาติที่สามารถกำหนดนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ได้เอง

(3) รัฐบาลให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างมากและมีความต่อเนื่อง เพราะเป็นหน่วยงานทางวิชาการด้านซอฟต์แวร์ของประเทศไทย

(4) ความเป็นคนไทยที่มีความประณีต ละเอียดอ่อน ถือเป็นศักยภาพในการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยเฉพาะด้านแอนิเมชันอย่างมากของประเทศไทย

(5) มีการขยายภาคีเครือข่ายทำงานในสมาคม 7 สมาคม ประสานความร่วมมือเป็นพันธมิตรในการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของไทย ซึ่งมีความมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

(6) ผู้ประกอบการไทยมีจุดเด่นเรื่องทักษะด้านการบริการทำอุตสาหกรรม ICT Services ได้ดี ทำให้การส่งเสริมด้านนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก

(7) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาและการฝึกหัด (Training) ของผู้สนใจในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในเมืองไทยถือว่ามีความต่ำกว่าต่างประเทศ ในขณะที่คุณภาพเท่าเทียมกัน

(8) สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐเป็นจำนวนมากในแต่ละปี นอกจากนี้ SIPA ยังมีรายได้ส่วนอื่นที่สามารถหาเองได้อีก ซึ่งก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปีเช่นกัน โดยรายได้รวมจากการดำเนินงานในปี 2547-2549 มีดังนี้ ปี 2547 (153.4 ล้านบาท) ปี 2548 (528.0 ล้านบาท) ปี 2549 (514.6 ล้านบาท) ส่วนรายจ่ายรวมของ SIPA ในแต่ละปี มีดังนี้ ปี 2547 (50.5 ล้านบาท) ปี 2548 (327.7 ล้านบาท) ปี 2549 (277.5 ล้านบาท) ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ขององค์กรที่มีมากขึ้น โครงการและกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น จึงทำให้องค์กรต้องมีระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณที่รัดกุมมากขึ้นตามไปด้วย

(9) สำนักงานฯ จัดอยู่ในกลุ่มขององค์การมหาชนที่มีการออกกฎระเบียบภายในจำนวนมาก โดยมีถึง 20 ฉบับ ที่ครอบคลุมเรื่องต่างๆ อย่างครบถ้วนทั้งในส่วนการดำเนินงานปกติ และกฎระเบียบที่เป็น การส่งเสริมการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อเทียบกับองค์การมหาชนอื่นๆ นับว่ามีความโดดเด่นในเรื่องการจัดทำ กฎระเบียบภายในที่ใช้ความเป็นองค์การมหาชนในการออกกฎระเบียบมาบังคับใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงตัวอย่างของกฎระเบียบที่น่าสนใจและการดำเนินงานที่สะท้อน ถึงความตั้งใจของสำนักงานฯ ที่รับรู้ถึงบทบาทการเป็นองค์การมหาชน มีให้เห็นในหลายกรณี เช่น การจัดทำ คู่มือและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง อาทิ คู่มือ การปฏิบัติงานด้านการเงิน คู่มือการดำเนินการโครงการ แนวทางปฏิบัติในการตรวจรับพัสดุ การกำหนดกรอบ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร การปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศแผนงานและงบประมาณ ทั้งนี้ยังมีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรโดยการจัดทำคู่มือจริยธรรมของ ผู้บริหารและพนักงานเป็นแห่งแรกด้วย

3) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และหรือจุดอ่อน

(1) องค์กรไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี เนื่องจากไม่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ เช่น มีการใช้งบประมาณต่อการบริหารองค์กรจำนวนมาก จากโครงสร้างองค์กรจะเห็นว่าองค์กรมีรองผู้บริหาร หลายตำแหน่ง แต่ไม่มีบทบาทหน้าที่รองรับ ซึ่งเกิดจากการกระทำความผิดเรื่องต่าง ๆ ซึ่งองค์กรไม่มีบทลงโทษ ให้เด็ดขาด จึงทำให้ต้องเสี่ยงงบประมาณในการจ้างคนที่ไม่มีความสามารถและหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งไม่ก่อให้เกิด ความคุ้มค่าในการบริหารงาน

(2) การสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่เพียงพอ ถึงแม้ระยะ 1-2 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลมีนโยบายใน การสนับสนุนด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่โครงการหลายโครงการไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดงานให้ผู้ซื้อพบผู้ขาย และผู้ประกอบการยังต้องการการสนับสนุนด้านอื่น ๆ จากภาครัฐอีก เช่น การ

สนับสนุนด้านข้อมูลสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การสนับสนุนด้านวิธีการจัดสิทธิบัตร ข้อมูลการตลาดต่างประเทศ การให้การรับรองเพื่อออกสู่ตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

(3) บุคลากรด้านซอฟต์แวร์ขาดแคลน มีการย้ายงานค่อนข้างสูง บุคลากรยังไม่มีคุณภาพมากพอที่จะเข้าทำงานในภาคธุรกิจซอฟต์แวร์ได้ทันทีหลังจบการศึกษา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะต้องจัดอบรมบุคลากรเหล่านั้นเพิ่มเติมทำให้เกิดต้นทุนแก่ผู้ประกอบการ

(4) สำหรับการขาดแคลนบุคลากรนั้น พบได้ในทุกสาขาซอฟต์แวร์ และในแต่ละสาขามีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป เช่น กลุ่ม Embedded system Software ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบฮาร์ดแวร์ และความรู้เรื่องอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เบื้องต้นด้วย บุคลากรด้าน Enterprise Software ต้องการผู้มีความเข้าใจในเรื่อง Business Process บุคลากรด้าน Mobile Application Software ต้องการบุคลากรที่พร้อมจะรับเทคโนโลยีใหม่ๆ สนใจการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของใช้โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

(5) ด้านการตลาด ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการหาตลาดทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ โดย (1) ตลาดภายในประเทศ ผู้ประกอบการยังขาดแนวคิด วิธีการ การสนับสนุนในการตลาด ซึ่งส่วนนี้อาจจะสนับสนุนด้านการจัดอบรมผู้ประกอบการใหม่ เป็นต้น (2) ตลาดต่างประเทศ ผู้ประกอบการหลายรายเห็นว่า สินค้าซอฟต์แวร์เป็นสินค้าที่มีความเป็นสากล ทุก ๆ ประเทศมีความต้องการคล้าย ๆ กัน ตลาดในประเทศใกล้เคียง เช่น ลาว เวียดนาม กัมพูชา น่าจะเป็นตลาดที่มีศักยภาพแต่ปัจจุบันยังไม่มั่นใจว่าจะเข้าไปถึงตลาดเหล่านั้นอย่างไร

(6) การบริหารงานด้านงบประมาณ งบประมาณโดยทั่วไปมีความคล่องตัว แต่ต้องยอมรับว่า องค์การมหาชนต้องดำเนินงานตามนโยบายการเมือง ซึ่งต้องการผลงานเร็ว ทำให้การดำเนินงานค่อนข้างยากลำบากมากกว่าองค์กรปกติ เพราะฉะนั้นช่วงที่นโยบายให้ความสำคัญก็จะมีโอกาสได้งบประมาณได้ทำงาน แต่ช่วงที่การเมืองเปลี่ยนแปลง โอกาสที่จะได้รับงบประมาณจึงมีน้อย ผลที่ตามมาคือการทำงานไม่มีความต่อเนื่อง จึงไม่สามารถขับเคลื่อนแผนการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวได้

(7) การบริหารงานด้านบุคคล เนื่องจากไม่มีบุคลากรที่เสถียรมาอยู่กับหน่วยงานที่ไม่มีความแน่นอนในเรื่องของอนาคต ในเรื่องของนโยบายที่ไม่แน่นอน บุคลากรที่มีอยู่ไม่ได้มองอนาคตระยะยาว ฉะนั้นความผูกพันและความตั้งใจเพื่อสร้างองค์กรในระยะยาวจึงมีน้อย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นลักษณะองค์กรเฉพาะกิจโอกาสคัดเลือกคน หรือโอกาสที่จะสร้างคน ทำได้น้อย ทำได้ช้า ขณะที่หัวใจขององค์กรอยู่ที่การพัฒนาบุคลากร

(8) ปัญหาอุปสรรคเบื้องต้นในภาพรวมของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งฯ เท่าที่ผ่านมาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลของคณะกรรมการ ซึ่งองค์ประกอบมีสัดส่วนมาจากส่วนราชการค่อนข้างมาก ทำให้มีลักษณะและมุมมองในเรื่องการบริหารโน้มเอียงไปในแนวทางของส่วนราชการ ประเด็นนี้ก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานขององค์การมหาชน ที่มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโดยให้มีการดำเนินการด้วยความคล่องตัว และมีความกระชับ

(9) ปัญหาในภาพรวมส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดนโยบายในการบริหารองค์กร อาทิ การจัดสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่ ซึ่งในทางปฏิบัติมีความสับสน และมีปัญหามาก ก่อให้เกิดคำถามว่า องค์การมหาชนมีอิสระและความชอบธรรมในการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่เพียงใด กล่าวโดยเฉพาะ คือบางเรื่องต้องถูกจำกัด โดยกฎระเบียบของส่วนราชการ บางเรื่องไม่ครอบคลุมถึงเจ้าหน้าที่ องค์การมหาชน ฯลฯ

(10) เมื่อเปรียบเทียบวัตถุประสงค์กับกลยุทธ์ในการดำเนินงานแล้ว พบว่า มีข้อสังเกตบางประการ คือ ไม่ปรากฏกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์แรกในการจัดตั้งองค์กร ตามพระราชกฤษฎีกา และ กลยุทธ์ขององค์กรให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่สอง ได้แก่ การส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศ การพัฒนาบุคลากร การตลาด การลงทุน กระบวนการผลิต และการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยการเสนอแนะมาตรการทางด้านภาษีและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีกลยุทธ์จำนวนถึง 7 กลยุทธ์ นอกจากนี้วัตถุประสงค์อื่น ๆ มีสัดส่วนของกลยุทธ์ในการดำเนินงานค่อนข้างน้อย กล่าวคือ วัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการค้าวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และจัดให้มีกฎ ระเบียบ และมาตรการที่จำเป็นต่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กฎหมายเอื้อให้เกิดความร่วมมือทางด้าน IPR (Intellectual Property Right) และสนับสนุนให้มีการทดสอบและรองรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ICT เพื่อให้มีการจัดทำและรับรองมาตรฐานในระดับสากล วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้เกิดการคุ้มครองด้านทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับซอฟต์แวร์ มีเพียงกลยุทธ์เดียว ได้แก่ ส่งเสริมและกระตุ้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย และ วัตถุประสงค์ในการเป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการ ดำเนินการทางด้านอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ให้มีบริการ แบบเบ็ดเสร็จ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กระตุ้นการใช้เทคโนโลยี ICT และ ส่งเสริมการใช้ e-Commerce

4) ความเหมาะสมของสังกัดและความคุ้มค่า สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศ ดังนั้นจึงถือได้ว่าเป็นความสอดคล้อง และมีความเหมาะสมของสังกัดเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจ นอกจากนี้การดำเนินงานของสำนักงานฯ ซึ่งเป็นการดำเนินงานเกี่ยวอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ซึ่งเป็นธุรกิจที่ทั่วโลกให้ความสำคัญและมีความตื่นตัวกันมาก สำนักงานฯ ก็สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดีจึงถือได้ว่าเป็นความคุ้มค่าในด้านเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ

5) ข้อเสนอแนะ คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- (1) ควรปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ
- (2) ปรับปรุงระบบบริหารจัดการด้านงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด
- (3) ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับภาครัฐเพื่อส่งเสริมสนับสนุนในการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้อง
- (4) จัดทำแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถ และมีความผูกพันองค์กร
- (5) จัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาด้านการตลาดให้แก่ผู้ประกอบการ
- (6) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้รองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ
- (7) ปรับปรุงระบบสวัสดิการองค์กร และสร้างความมั่นคงทางด้านการงานแก่บุคลากร
- (8) ควรพัฒนาโครงการและกิจกรรมให้ครอบคลุมทุกวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน