

การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัล  
ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี  
ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters  
และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

โดย

พลโท อนุรักษ์ เพราแก้ว  
ที่ปรึกษากองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลโท ณัฐพงษ์ เพราแก้ว เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร การป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

พลโท

(ชาติชาย ชัยเกษม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

**ลักษณะวิชา** การทหาร

**ผู้วิจัย** พล.ท. ธีรพงษ์ เพราแก้ว **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๕

เอกสารวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) ตามแนวทางการประเมินของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สปร.) และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ ซึ่งทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. รวมทั้งเพื่อศึกษาแนวทางและ ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ๑) ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางการประเมินของ สปร. ๒) การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ และ ๓) แนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ๑) ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สปร. ในปัจจุบัน อยู่ในระดับ ๓ (Defined) โดยผลการประเมิน ๓ ปีซ้อนหลัง (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) มีคะแนนค่าเฉลี่ยที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี แสดงถึงความพร้อมในภาพรวมที่เพิ่มขึ้น ๒) การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ อยู่ระหว่างการดำเนินการในระยะแรก ลักษณะการดำเนินการจึงเป็นการทำแผน กำหนดผู้รับผิดชอบ จัดสรรงบประมาณ ยังไม่มีการรายงานตามตัวชี้วัด และ ๓) สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. จำแนกตามปัจจัย ๗ ประการ ตามแนวคิด 7S ของ แมคคินซี มีประเด็นที่ต้องพัฒนาในทุกหัวข้อ โดยมีข้อเสนอแนะว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ควรเป็นนโยบาย เร่งด่วนหรือเป็นวาระที่สำคัญของ บก.ทท. และควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. โดยการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลให้ดียิ่งขึ้น

## Abstract

<b>Title</b>	Enhancing Digital Organizational Efficiency in the Royal Thai Armed Forces Headquarters through the McKinsey 7S Framework on SMART Headquarters Policy and Digital Government Readiness Framework		
<b>Field</b>	Military		
<b>Name</b>	Lt.Gen. Nuttapon Praokaew	<b>Course</b>	NDC
		<b>Class</b>	65

This research aims to study the digital readiness level of the Royal Thai Armed Forces Headquarters (RTARF) following the evaluation guidelines of the Digital Government Agency (DGA) and the implementation of the digital drive of RTARF at the Digital HQ level, in line with the SMART HQ policy. This study seeks to understand the current state of RTARF as a digital organization and explore ways to enhance its digital efficiency through the McKinsey 7S Framework. The scope includes: 1) The digital readiness level according to the evaluation guidelines of DGA; 2) the implementation of the digital drive at the Digital HQ level, in line with the SMART HQ policy; and 3) the development direction of RTARF as a digital organization based on McKinsey 7S Framework. This research is qualitative and involves data collection from document analysis and interviews with relevant groups, using questionnaires created by the researchers.

The research findings indicate that: 1) the current digital readiness level of RTARF is at level 3 (Defined), with an overall improvement from the past three years (2020-2022); 2) the implementation of digital drive is still in its early stages; and 3) the state of RTARF as a digital organization, categorized based on McKinsey 7S Framework, needs improvement in all seven factors. Therefore, it is recommended that enhancing digital organization efficiency in RTARF should be considered a priority and a crucial agenda; and the research findings should be utilized to drive policy implementation in a systematic manner, aiming to develop digital readiness to a higher level.

## คำนำ

ตาม พ.ร.บ. จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๓๑ ให้กองบัญชาการกองทัพไทย รับผิดชอบการวางแผน พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุม บังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความ รับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนโยบายการเป็น SMART HQ ในปี พ.ศ.๒๕๕๐ โดยในระยะที่ ๑ มีเป้าหมายมุ่งสู่การเป็น DIGITAL HQ ประกอบกับ นโยบายรัฐบาลดิจิทัลที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีความพร้อมทางด้านดิจิทัล ทำให้กองบัญชาการ กองทัพไทย พัฒนารูปแบบการดำเนินงาน มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อสนองตอบต่อนโยบาย ภาครัฐและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจ

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรดิจิทัล ของกองบัญชาการ กองทัพไทย ภายใต้นโยบาย SMART HQ และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนา ตามแนวคิด 7S ของ แมคคินซี เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ กองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

พล.ท.

(ณัฐพงษ์ เพราแก้ว)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๕

ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล” จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ หากปราศจากคำแนะนำ ความช่วยเหลือ และกำลังใจจากบุคคลหลายท่าน ลำดับแรกผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน ๑๗ ท่าน เป็นอย่างยิ่ง ที่เสียสละเวลา ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำเอกสารวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ สัญญา เศรษฐพิทยากุล ผู้ช่วยรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่นอกจากเป็นหนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว ยังให้ความกรุณาตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อีกด้วย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ น.ท.หญิง อังค्वรา กุลศิริวินิชย์ หน.แผนกอุปกรณ์การทดสอบ ศทบ.ยศ.ทอ. ที่ได้ให้คำแนะนำและคำปรึกษา ตั้งแต่การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย การจัดทำเอกสารวิจัยให้ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ช่วยค้นหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนให้ข้อคิดและมุมมองที่รอบด้านในการทำเอกสารวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พ.ท. ธนภัทร์ เตียวิไล หน.กรรมวิธีข้อมูล กผค.ศสภ.ยก.ทหาร ที่ได้ช่วยค้นหาข้อมูลและจัดรูปแบบเอกสารวิจัย ตลอดจนการตรวจพิสูจน์อักษร ทำให้เอกสารวิจัยเล่มนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ พล.ท. เจนสิทธิ์ คนศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก น.อ. เจน คล้ายสังข์ และ น.อ.หญิง เอมอร พุทธิงชัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้คำแนะนำในการจัดทำเอกสารวิจัยในครั้งนี้ และขอบพระคุณ คณาจารย์ และบุคลากรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ รวมทั้ง ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย

หากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้ และผู้วิจัยคาดหวังว่างานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐต่อไป

พล.ท.

(ณัฐพงษ์ เพราแก้ว)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๕

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ณ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
ขอบเขตของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๖
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๙
คำจำกัดความ	๙
<b>บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๑๒</b>
แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล	๑๓
แนวคิดเกี่ยวกับบงค์กรดิจิทัล	๔๒
การเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท.	๔๘
แนวคิดปัจจัย ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework )	๗๐
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๓
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๗๙
<b>บทที่ ๓ วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>๘๐</b>
กล่าวนำ	๘๐
ผู้ให้ข้อมูล	๘๑

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๘๒
การเก็บรวบรวมข้อมูล	๙๙
การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๐๐
<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษา</b>	<b>๑๐๑</b>
สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน	๑๐๒
แนวทางการพัฒนา ตามปัจจัยการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)	๑๓๖
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	๑๖๙
<b>บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๗๑</b>
สรุป	๑๗๑
ข้อเสนอแนะ	๑๘๒
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๘๓</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๘๗</b>
ผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7S Framework	๑๘๘
ผนวก ข หนังสือขอรับการสนับสนุน และหนังสือตอบรับ	๑๙๓
ผนวก ค รายชื่อผู้ให้ข้อมูล	๑๙๘
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๒๐๐</b>



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒ - ๑	ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices)	๓๔
๒ - ๒	ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)	๓๕
๒ - ๓	ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ (Public Services)	๓๖
๒ - ๔	ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)	๓๗
๒ - ๕	ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)	๓๘
๒ - ๖	ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)	๓๙
๓ - ๑	ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี ๒๕๖๕ โดย สพร. กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี	๘๔
๓ - ๒	ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี	๘๙
๔ - ๑	ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓	๑๐๒
๔ - ๒	ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๔	๑๐๕
๔ - ๓	ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๕	๑๐๙
๔ - ๔	ตารางการเปรียบเทียบระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล รายตัวชี้วัด (Pillar) และตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar) ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕	๑๑๒
๔ - ๕	ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร.	๑๑๕
๔ - ๖	สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์	๑๒๖
๔ - ๗	สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร	๑๒๗

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔ - ๘	สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	๑๒๘
๔ - ๙	สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านโครงสร้าง	๑๓๑
๔ - ๑๐	สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านบุคลากร	๑๓๓
๔ - ๑๑	สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านทักษะความสามารถ	๑๓๔
๔ - ๑๒	สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	๑๓๕
๔ - ๑๓	แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์	๑๓๗
๔ - ๑๔	แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร	๑๓๙
๔ - ๑๕	แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	๑๔๕
๔ - ๑๖	แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านโครงสร้าง	๑๕๒
๔ - ๑๗	แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านบุคลากร	๑๕๘
๔ - ๑๘	แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านทักษะความสามารถ	๑๖๓
๔ - ๑๙	แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	๑๖๗

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒ - ๑	ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา ๒๐ ปี	๒๐
๒ - ๒	กรอบการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐประจำปี ๒๕๖๕	๓๒
๒ - ๓	ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๑	๓๔
๒ - ๔	ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๒	๓๕
๒ - ๕	ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๓	๓๖
๒ - ๖	ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๔	๓๗
๒ - ๗	ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๕	๓๘
๒ - ๘	ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๖	๓๙
๒ - ๙	แนวความคิดในการปฏิบัติสำหรับการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล	๖๔
๒ - ๑๐	เป้าหมายการพัฒนาองค์กร	๖๕
๒ - ๑๑	DIGITAL HQ	๖๕
๒ - ๑๒	คำอธิบายตัวย่อทั้งส่วนที่เป็นดิจิทัลและส่วนที่ไม่เป็นดิจิทัล	๖๖
๒ - ๑๓	ความหมายของรหัส ตามระบบงานของ EA	๖๙
๒ - ๑๔	กรอบแนวคิดของการวิจัย	๗๙
๓ - ๑	แบบสอบถามส่วนที่ ๑ ผู้ให้ข้อมูล	๘๒
๓ - ๒	แบบสอบถามส่วนที่ ๒ การประเมินระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา	๘๓
๓ - ๓	การจัดทำรายการคำถาม ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)	๙๖
๓ - ๔	การจัดทำรายการคำถาม ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)	๙๗
๓ - ๕	การจัดทำรายการคำถาม ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)	๙๗
๓ - ๖	การจัดทำรายการคำถาม ด้านโครงสร้าง (Structure)	๙๘
๓ - ๗	การจัดทำรายการคำถาม ด้านบุคลากร (Staff)	๙๘
๓ - ๘	การจัดทำรายการคำถาม ด้านทักษะความสามารถ (Skill)	๙๙
๓ - ๙	การจัดทำรายการคำถาม ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	๙๙

## สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

	หน้า
<b>แผนภาพที่</b>	
๔ - ๑ ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ บก.ทท. ประจำปี ๒๕๖๓	๑๐๓
๔ - ๒ ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ บก.ทท. ประจำปี ๒๕๖๔	๑๐๖
๔ - ๓ ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ บก.ทท. ประจำปี ๒๕๖๕	๑๑๐
๔ - ๔ แผนภาพแสดงคะแนนรายตัวชี้วัดหลัก ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕	๑๑๑

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๑๘ กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) มีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการ และกำกับดูแล การดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการ ดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยกำหนดภารกิจ ในมาตรา ๓๑ ให้กองบัญชาการกองทัพไทยรับผิดชอบการวางแผน พัฒนา และดำเนินการ เกี่ยวกับระบบควบคุม บังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบ ความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง (พระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม, ๒๕๕๑)

จากภารกิจที่ต้องรับผิดชอบการวางแผน พัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุม บังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้กองทัพไทยต้องให้ความสำคัญกับ “ข้อมูล” ซึ่งในบริบทที่เปลี่ยนแปลงจากอดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการด้านข้อมูลได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ไม่หยุดนิ่ง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรและการติดต่อสื่อสาร กองบัญชาการ กองทัพไทย จึงได้พัฒนารูปแบบการดำเนินงาน มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อสนองตอบต่อนโยบาย ภาครัฐและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการ

ตามที่รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๒ เพื่อขับเคลื่อนประเทศให้เกิดการปฏิรูป การบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชนตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ และยกระดับ การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มี

ระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงระหว่างกันอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพรวดเร็ว เปิดเผย และโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและสามารถตรวจสอบ การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้ และกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการดิจิทัลสาธารณะ และเพื่อเป็นกรอบ การพัฒนาของประเทศสำหรับการเปลี่ยนผ่านภาครัฐเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกัน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สปร.) ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล จึงจัดทำ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ ขึ้น เพื่อบริการดำเนินการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการและการทำงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นการกำหนดกรอบและทิศทางการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะ ในรูปแบบของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันระหว่าง หน่วยงานของรัฐ และมีกรอบการพัฒนาและแผนการดำเนินงานของประเทศ โดยมอบหมายให้ คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ พร้อมทั้งกำหนดให้ สปร. เป็นหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งใช้กรอบการ ประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ (Digital Government Readiness Framework : DGRF) เป็นเครื่องมือในการประเมิน (พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการ ภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล, ๒๕๖๒)

สปร. ได้ทำการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัด ๖ เสาหลัก ได้แก่ นโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) ศักยภาพเจ้าหน้าที่ ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability) การบริการภาครัฐ (Public Service) การบริหารจัดการแบบ ดิจิทัล (Smart Back Office) โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Practices) รวมทั้งได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายที่รับการประเมิน ออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ หน่วยงานระดับกรม หน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และหน่วยงานระดับจังหวัด (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ออนไลน์, ๒๕๖๕)

บก.ทท. จัดอยู่ในหน่วยงานระดับกรม ซึ่งในกลุ่มนี้จะประกอบไปด้วย หน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานองค์กรมหาชน และหน่วยงานองค์กรอิสระ ทั้งนี้ ผลการประเมิน ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ประจำปี ๒๕๖๓ มีคะแนนโดยรวม ๕๔.๖๒% ต่ำกว่า คะแนนเฉลี่ยหน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกันที่มีคะแนน ๖๒.๐๖% ผลการประเมินประจำปี ๒๕๖๔

มีคะแนนโดยรวม ๖๐.๗๒% สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยหน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกันที่มีคะแนน ๖๐.๐๘% เพียงเล็กน้อย และผลการประเมินประจำปี ๒๕๖๕ มีคะแนนโดยรวม ๗๔.๑๔% จัดอยู่ในลำดับที่ ๑๕ จาก ๑๑๗ หน่วยงานระดับกรมที่จัดทำนโยบาย ประสานงาน หรือกำกับดูแลเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าคะแนนโดยรวมประจำปี ๒๕๖๕ จะเพิ่มสูงขึ้น แต่ผลการประเมินของตัวชี้วัดเรื่อง “การบริการภาครัฐ (Public Service)” ลดลงต่ำกว่าผลการประเมินประจำปี ๒๕๖๓ และปี ๒๕๖๔ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๓ ; ๒๕๖๔ ; ๒๕๖๕) ทำให้เห็นว่า บก.ทท. ยังมีประเด็นที่ควรต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัล

นอกจากการมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลภายใต้กรอบการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของ สพร. แล้ว บก.ทท. ยังได้ประกาศใช้แผนปฏิบัติการ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกรอบในการดำเนินงานของทุกส่วนราชการ และได้มีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) รองรับการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดังกล่าว มีเป้าหมายที่กำหนดให้มีการเปลี่ยนผ่านและพัฒนาไปสู่ SMART HQ (SMART Headquarters) ในปี ๒๕๘๐ โดยดำเนินการพัฒนาด้านระบบดิจิทัลให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นในการพัฒนากำลังพลให้พร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล มีการเพิ่มขีดความสามารถโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ รวมถึงการพัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชาตามแนวคิดการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางและสามารถเชื่อมโยงกับเหล่าทัพได้อย่างสมบูรณ์ มีข้อมูลที่ทันสมัยและเพียงพอ เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจและสั่งการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ภายใต้การเชื่อมต่อที่มีความปลอดภัย โดยแนวความคิดในการปฏิบัติจะขับเคลื่อนการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามลำดับขั้นในเชิงดิจิทัลระยะยาว ซึ่งต้องเริ่มจาก DIGITAL HQ ภายในปี ๒๕๗๐ ไปสู่เป้าหมาย PROMPT HQ ภายในปี ๒๕๗๕ และ SMART HQ ภายในปี ๒๕๘๐ ตามลำดับ (กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๕ : ๓ - ๙)

การเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ภายใต้แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล และ SMART HQ ไปพร้อมกัน นับเป็นความท้าทายในปฏิบัติ ซึ่งต้องผสมผสานแนวคิดการขับเคลื่อนทุกมิติให้ทันต่อยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ยึดการให้บริการและตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงสื่อสารข้อมูลที่ทันสมัย และเพียงพอที่จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ภายใต้การเชื่อมต่อที่มีความปลอดภัย ตอบสนองความต้องการในการรักษาความมั่นคงของประเทศ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ภายใต้แนวทางการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ สพร. และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะ จากทั้งภายในและภายนอก บก.ทท. โดยใช้แนวคิด 7S ของแมคคินซี เป็นกรอบในการศึกษาหลัก เพื่อนำไปสู่แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ ซึ่งทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท.
๒. เพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี

## ขอบเขตของการวิจัย

### ๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้เน้นการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี โดยเน้นตัวชี้วัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางการประเมินของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ ดังนี้

- ๑.๑ ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางการประเมินของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย
  - ๑.๑.๑ นโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)
  - ๑.๑.๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)
  - ๑.๑.๓ การบริการภาครัฐ (Public Service)
  - ๑.๑.๔ การบริหารจัดการแบบดิจิทัล (Smart Back Office)
  - ๑.๑.๕ โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)
  - ๑.๑.๖ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Practices)



๑.๒ การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ ประกอบด้วย

๑.๒.๑ ระบบสารสนเทศสนับสนุนการตกลงใจ และการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (Decision Support System, Data-driven)

๑.๒.๒ ระบบข่าวกรอง (Intelligence)

๑.๒.๓ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ (Governance)

๑.๒.๔ การบูรณาการระบบ (Integration)

๑.๒.๕ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ (Technology & Trustworthiness)

๑.๒.๖ ความพร้อมต่อสถานการณ์และแม่นยำ (Alertness & Accuracy)

๑.๒.๗ การเป็นองค์กรนำ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ (Leader, Learning & Loyalty Organization)

๑.๓ แนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ประกอบด้วย

๑.๓.๑ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)

๑.๓.๒ ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

๑.๓.๓ ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

๑.๓.๔ ด้านโครงสร้าง (Structure)

๑.๓.๕ ด้านบุคลากร (Staff)

๑.๓.๖ ด้านทักษะความสามารถ (Skill)

๑.๓.๗ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Vision)

## ๒. ขอบเขตด้านการวิจัยเชิงพื้นที่

การวิจัยนี้มีพื้นที่เป้าหมายจะดำเนินการศึกษาในพื้นที่กองบัญชาการกองทัพไทย

## ๓. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๕ จนถึงวันที่ ๓๐ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๖

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการศึกษา โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากวิธีการศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) และเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้

### ๑. การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑.๑ การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร โดยค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากหนังสือราชการ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓ ประจำปี ๒๕๖๔ และประจำปี ๒๕๖๕ รายงานการประชุมและบันทึกข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดิจิทัลของภาครัฐ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องการกับใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี ในการบริหารและพัฒนาองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ประกอบการวิเคราะห์

๑.๒ การวิจัยสนาม (Field Research) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ๒ กลุ่ม โดยใช้ลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด (Open-ended Question) ที่นำประเด็นจากกรอบแนวคิดและการศึกษาข้อมูลเอกสาร มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม โดยในการดำเนินการผู้วิจัยจะเริ่มจากติดต่อผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านเพื่อทำการนัดหมาย รวมถึงส่งหนังสือหาผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการพร้อมทั้งแนบเอกสารสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล และการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ ที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยผู้ให้ข้อมูลจะสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับตอบแบบสอบถาม และในการเก็บข้อมูลจะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัยนี้ ขออนุญาตบันทึกภาพ และทำการจดบันทึกเพิ่มเติมไม่ให้เกิดการสรุปข้อมูลตกหล่น ทั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นที่ผู้วิจัยมองว่าเป็นส่วนสำคัญ ผู้วิจัยจะสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

## ๒. ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาจากการเลือกตัวอย่างที่ไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (Non - Probability Sampling) และเป็นการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) หรือที่เรียกว่าตามดุลยพินิจ (Judgmental Sampling) ที่เป็นมุมมองของผู้วิจัยซึ่งจะตั้งเกณฑ์ตามอัตวิสัย (Subjectivity) ของผู้วิจัยโดยกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. จำนวน ๑๗ คน โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

### ๒.๑ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กร แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๒.๑.๑ กลุ่มผู้บังคับบัญชาาระดับสูง เป็นผู้บริหารที่กำหนดนโยบายและขับเคลื่อนนโยบายการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. (อัตรา พลโท/พลเรือโท/พลอากาศโท หรือ พลเอก/พลเรือเอก/พลอากาศเอก) จำนวน ๒ ท่าน

๒.๑.๒ ผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง เป็นผู้นำหน่วยหรือผู้แทนหน่วยที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. (อัตรา พลตรี/พลเรือตรี/พลอากาศตรี) จำนวน ๕ ท่าน

๒.๑.๓ ผู้แทนกลุ่มผู้ปฏิบัติ เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ได้แก่ สส.ทหาร, ยก.ทหาร, ขว.ทหาร, กบ.ทหาร, กพ.ทหาร, กร.ทหาร และ สปช.ทหาร (อัตรา พันเอก/นาวาเอก/นาวาอากาศเอก) รวม ๗ ท่าน

### ๒.๒ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก จำนวน ๓ ท่าน ได้แก่

๒.๒.๑ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สปร.) ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล จำนวน ๑ ท่าน

๒.๒.๒ ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานเอกชน บจก.เอไอดีไอ (ไทยแลนด์) จำนวน ๑ ท่าน เนื่องจากเป็นผู้ได้รับการว่าจ้างในการทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) บก.ทท.

๒.๒.๓ ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม (กองทัพบก) จำนวน ๑ ท่าน เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านองค์กรดิจิทัลในบริบทที่เกี่ยวข้องกับ บก.ทท.

## ๓. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ใช้แบบสอบถามแนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัลตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี โดยได้เชื่อมโยงกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐของ สปร. และเป้าหมายการพัฒนา บก.ทท. เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ

มาจัดทำรายการเก็บข้อมูลแนวทางการพัฒนา บก.ทท. ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ลักษณะเป็นประเด็นพัฒนาพร้อมข้อมูลระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล และรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนฯ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงสภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลในปัจจุบันของ บก.ทท. แล้วให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาได้โดยอิสระ โดยผู้วิจัยได้แบ่งคำถามออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๓.๑ ส่วนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ บันทึกข้อมูล ชื่อสกุล ตำแหน่ง และสังกัดของผู้ให้สัมภาษณ์

๓.๒ ส่วนที่ ๒ แนวทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี

๓.๒.๑ ช่องที่ ๑ เป็นประเด็นพัฒนาตามตัวชี้วัดการพัฒนารอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี ได้แก่ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะความสามารถ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Vision)

๓.๒.๒ ช่องที่ ๒ ข้อมูลระดับความพร้อมตามแนวทางการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลโดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ

๓.๒.๓ ช่องที่ ๓ แนวทางการพัฒนา

#### ๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ

๔.๑ การวิเคราะห์ผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓ ประจำปี ๒๕๖๔ และประจำปี ๒๕๖๕ ในเชิงเปรียบเทียบกับสถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าสถิติร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบแผนภาพและการวิเคราะห์การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามช่วงเวลา

๔.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกข้อมูลแนวทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี ใช้การบรรยายพรรณนา (Descriptive Data Analysis) บรรยายข้อมูลที่สรุปได้ในแต่ละส่วนจากการเก็บข้อมูล พร้อมทั้งสรุปเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยอิงกรอบการพัฒนารายได้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะสรุปสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบโจทย์หัวข้อการวิจัย และนำเสนอแนวคิดที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับกรอบในการพัฒนาด้านดิจิทัลของ บก.ทท.

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และผลการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ

๒. บก.ทท. ได้แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ภายใต้แนวคิด 7S ของ แมคคินซี จากการบูรณาการแนวทางการความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ

## คำจำกัดความ

ดิจิทัล	หมายถึง	เทคโนโลยีที่ใช้วิธีการนำสัญลักษณ์ศูนย์และหนึ่ง หรือสัญลักษณ์อื่นมาแทนค่าสิ่งต่าง ๆ เพื่อใช้สร้างหรือก่อให้เกิดระบบต่างๆ เพื่อให้มนุษย์ใช้ประโยชน์
รัฐบาลดิจิทัล	หมายถึง	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริการสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงาน ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
องค์กรดิจิทัล	หมายถึง	องค์กรที่เกือบทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่มีการติดต่อผู้รับบริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์กรที่บริหารจัดการในระบบดิจิทัล กระบวนการหลักในการทำงานสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ โดยการใช้เครือข่ายดิจิทัลที่ครอบคลุมกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร หรือเชื่อมโยงเข้ากับองค์กรอื่นจำนวนมาก
องค์กรดิจิทัลของ บก.ทท.	หมายถึง	บก.ทท. ขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการฯ ด้วยข้อมูลดิจิทัล โดยปฏิบัติตามแนวทางในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ตามนโยบาย SMART HQ และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางการประเมินของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

## SMART Headquarters (SMART HQ)

หมายถึง บก.ทท. เป็นกองบัญชาการที่มีความเข้มแข็ง เป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวก มีการควบคุมบังคับบัญชาที่มีความแม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา มีความเป็นอัจฉริยะ (Intelligence) และอัตโนมัติ (Automation) ในกระบวนการงานที่สำคัญ โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีการเสริมสร้างขีดความสามารถด้วยตนเอง โดยการวิจัย พัฒนา ต่อยอดนวัตกรรม เพื่อให้ดำรงระบบอยู่ได้ด้วยองค์ความรู้ของบุคลากรภายใน เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัว สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีลักษณะอเนกประสงค์ อีกทั้งเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ปกป้องสถาบันหลักเป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติและเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยจำแนกเป้าหมายการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย

๑) ระยะที่ ๑ DIGITAL HQ ในช่วงปี พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะของการสร้างพื้นฐานระบบงาน และสร้างข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Foundation & Data Link Creation)

๒) ระยะที่ ๒ PROMPT HQ ในช่วงปี พ.ศ.๒๕๗๑-๒๕๗๕ ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะแห่งการนำข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลจากระบบงานต่าง ๆ มาเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ รวมทั้งวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นเหตุและผล โดยสังเคราะห์ออกมาเป็นขั้นตอนการแก้ปัญหา และสร้างคุณค่าในกระบวนการงานที่สำคัญ (Pattern Recognition และ Algorithm Realization)

๓) ระยะที่ ๓ SMART HQ ในช่วงปี พ.ศ.๒๕๗๖-๒๕๘๐ ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะของการนำรูปแบบความสัมพันธ์ และขั้นตอนการแก้ปัญหา และสร้างคุณค่า มายกระดับกระบวนการงานให้ฉลาดและเป็นอัตโนมัติ (Intelligence และ Automation)

ปัจจัยการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

หมายถึง ปัจจัยการบริหารจัดการ ๗ ประการซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย

- ๑) ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)
- ๒) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)
- ๓) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)
- ๔) ด้านโครงสร้าง (Structure)
- ๕) ด้านบุคลากร (Staff)
- ๖) ด้านทักษะความสามารถ (Skill)
- ๗) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Vision)

## บทที่ ๒

### การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยการทบทวนเอกสารดังต่อไปนี้

#### ๑. แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล

๑.๑ นิยามของรัฐบาลดิจิทัล

๑.๒ ความเป็นมาของรัฐบาลดิจิทัล

๑.๓ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๑.๓.๑ พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.๒๕๖๐

๑.๓.๒ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบ

ดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒

๑.๓.๓ ประกาศนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัล

เพื่อเศรษฐกิจและสังคม

๑.๓.๔ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐

๑.๔ การประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

๑.๕ การใช้กรอบประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐใน บก.ทพ.

#### ๒. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล

๓. การเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทพ.

๓.๑ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ นโยบาย SMART Headquarters ของ บก.ทพ.

๔. แนวคิดปัจจัย ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล

### ๑. นิยามของรัฐบาลดิจิทัล

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ.๒๕๖๑ และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ ได้ให้ความหมายของรัฐบาลดิจิทัลว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐ และการจัดทำบริการสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐ และการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), ๒๕๖๑ ; พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ ผ่านระบบดิจิทัล, ๒๕๖๒)

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้ให้ความหมายของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ว่าหมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและการให้บริการสาธารณะ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะต้องอยู่ใน รูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถ เข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา (ลินซ์ชูลีนิ รวิชญทรัพย์, ๒๕๖๓ : ๙)

บริการรัฐบาลดิจิทัล มีลักษณะ ๓ ประการ

๑) การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

๒) การปรับปรุงองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ ให้ ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง

๓) การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม

โดยสรุปคือรัฐบาลดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาการทำงาน การให้บริการสาธารณะของภาครัฐในรูปแบบออนไลน์เชื่อมโยงบริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ เกิดความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ ต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนผู้เข้ารับบริการ อีกทั้ง ยังทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้มากขึ้น

Digital Economy Thailand ให้ความหมายของรัฐบาลดิจิทัลว่า เป็นการออกแบบ และปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐ โดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่

ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ ๓ ประการ ได้แก่ (สำนักงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ออนไลน์, ๒๕๕๙)

๑) Reintegration เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

๒) Needs-based Holism เป็นการปรับปรุงองค์กรภาครัฐ เพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง

๓) Digitalization เป็นการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม

## ๒. ความเป็นมาของรัฐบาลดิจิทัล

แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นแนวคิดในคราวประชุม คณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคม ครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ ที่พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุม โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบ ร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อปฏิรูปประเทศไทย สู่ DIGITAL THAILAND คือการที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามนโยบายของรัฐบาล โดยร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายในภาพรวม ๔ ประการ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ออนไลน์, ๒๕๕๙)

๒.๑ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ

๒.๒ สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

๒.๓ เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่ม มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

๒.๔ ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทั้งนี้ เห็นได้ว่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลคือเป้าหมายการปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นกระบวนการของการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการของภาครัฐ ที่ถูกเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย มีธรรมาภิบาล และมีเป้าหมายการสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูล ข่าวสาร และบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เพราะจะทำให้ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลอย่างเท่าเทียม คุณภาพชีวิตของประชาชนจะดีขึ้นจากการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะบริการสาธารณะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตโดยผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ออนไลน์, ๒๕๕๙)

### ๓. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

#### ๓.๑ พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.๒๕๖๐

ในปี ๒๕๖๐ ได้มีการออกพระราชบัญญัติ การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.๒๕๖๐ เพื่อเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติ ในหมวด ๑ มาตรา ๕ และ ๖ ซึ่งมีใจความสำคัญ ดังนี้ (พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, ๒๕๖๐)

##### ๓.๑.๑ มาตรา ๕

เพื่อให้การพัฒนาดิจิทัลเกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นส่วนรวม ให้คณะรัฐมนตรีจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมขึ้นตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

การประกาศใช้และการแก้ไขปรับปรุงนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้ทำเป็นประกาศพระบรมราชโองการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

เมื่อมีการประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแล้ว หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติดังกล่าว

##### ๓.๑.๒ มาตรา ๖

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายและแนวทางอย่างน้อย ดังต่อไปนี้

๑) การดำเนินการและการพัฒนาให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยวิธีการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ทำให้สามารถใช้ร่วมกันหรือเชื่อมโยงกันได้ หรือวิธีอื่นใดที่เป็นการประหยัดทรัพยากรของชาติและเกิดความสะดวกต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

๒) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมซึ่งต้องครอบคลุมโครงข่ายการติดต่อสื่อสาร แพร่เสียง แพร่ภาพในทุกรูปแบบไม่ว่าจะอยู่ในภาคพื้นดิน พื้นน้ำ ในอากาศ หรืออวกาศ และเป้าหมายในการใช้คลื่นความถี่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และประโยชน์ของประชาชน

๓) การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบการให้บริการหรือแอปพลิเคชันสำหรับประยุกต์ใช้งานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๔) การส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การทำงานระหว่างระบบสามารถทำงานเชื่อมโยงกันได้ อย่างมีความมั่นคงปลอดภัย อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน รวมตลอดทั้งทำให้ระบบหรือการให้บริการมีความน่าเชื่อถือ และแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และมีหลักประกันการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ของประชาชนอย่างเท่าเทียม ทัวถึง และเป็นธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ

๕) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดอุตสาหกรรมและนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างหรือเผยแพร่เนื้อหาผ่านทางสื่อที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความมั่นคงของประเทศ

๖) การส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคน ให้เกิดความพร้อมและความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐและเอกชน ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งสร้างความตระหนักและรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

๗) การพัฒนาค้างข้อมูลและฐานข้อมูลดิจิทัล การบริหารจัดการความรู้ รวมทั้งการส่งเสริมเพื่อให้มีระบบที่เป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้และให้บริการข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย ซึ่งเอื้อต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสมกับยุคสมัย

### **๓.๒ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒**

มาตรา ๔ เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการและการอำนวยความสะดวก

ความสะดวกแก่ประชาชน ให้องค์กรของรัฐจัดให้มีการบริหารงานและการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล โดยมีการบริหารจัดการและการบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องกันและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล โดยมุ่งหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวก ในการให้บริการและการเข้าถึงของประชาชน และในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณะ และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการดำเนินการตามวาระหนึ่ง อย่างน้อยต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล, ๒๕๖๒)

๑) การนำระบบดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารและการให้บริการของหน่วยงานของรัฐทุกแห่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้มีการใช้ระบบดิจิทัลอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ

๒) การพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับระบบดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่จำเป็น ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้มีความสอดคล้อง และมีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งมีความมั่นคงปลอดภัยและน่าเชื่อถือ โดยมีการบูรณาการและสามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ เกิดการพัฒนาการบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การบริหารราชการและการบริการประชาชนแบบบูรณาการ รวมทั้งให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก

๓) การสร้างและพัฒนา ระบบความมั่นคงปลอดภัยในการใช้ระบบดิจิทัล และมาตรการปกป้องคุ้มครองข้อมูลที่อาจกระทบถึงความมั่นคงหรือความเป็นส่วนตัวของประชาชนที่มีความพร้อมใช้และน่าเชื่อถือ

๔) การเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะที่หน่วยงานของรัฐจัดทำและครอบครอง ในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก มีส่วนร่วมและตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐ และสามารถนำข้อมูลไปพัฒนาบริการและนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศในด้านต่าง ๆ

๕) การรักษาวินัยการเงินการคลังภาครัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและเป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความคุ้มค่าในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามการบริหารงานภาครัฐ และการจัดทำบริการสาธารณะผ่านระบบดิจิทัล รวมทั้งพัฒนาให้มีกลไกการใช้ข้อมูลเพื่อลดความซ้ำซ้อน และเกิดความสอดคล้องกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานของรัฐ

### ๓.๓ ประกาศนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.๒๕๖๒

ในปี ๒๕๖๒ คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นสมควรให้ประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตามบทบัญญัติมาตรา ๕ แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.๒๕๖๐ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ประกาศ เรื่อง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, ๒๕๖๒)

#### ๓.๓.๑ วิสัยทัศน์ของการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ได้แก่ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” ซึ่งดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ยุคที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะ ๑๐ ปี ดังนี้

๓.๓.๑.๑ เป้าหมายที่ ๑ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันเวทีโลกด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การผลิต การบริการ

๑) ประเทศไทยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนา นวัตกรรม และสร้างสรรค์ธุรกิจแนวใหม่ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

๒) อุตสาหกรรมดิจิทัลมีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น ตลอดจนเป็นที่รู้จักและยอมรับในประชาคมโลก

๓) เศรษฐกิจไทยมีความเข้มแข็งจากภายใน โดยธุรกิจฐานราก และ SMEs ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างศักยภาพในการทำธุรกิจและสร้างโอกาสในการเข้าสู่ตลาดโลก

ตัวชี้วัด :

๑) ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศใน World Competitiveness Scoreboard อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาสูงสุด ๑๕ อันดับแรก

๒) อุตสาหกรรมดิจิทัลมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง โดยสัดส่วนมูลค่าอุตสาหกรรมดิจิทัลต่อ GDP เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๒๕

๓.๓.๑.๒ เป้าหมายที่ ๒ สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

๑) ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลอย่างเท่าเทียม

๒) คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น จากการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะบริการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

ตัวชี้วัด :

๑) ประชาชนทุกคนต้องสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเสมือนเป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานประเภทหนึ่ง

๒) อันดับการพัฒนาตามดัชนี ICT Development Index (IDI) อยู่ในประเทศที่มีการพัฒนาสูงสุด ๔๐ อันดับแรก

๓.๓.๑.๓ เป้าหมายที่ ๓ พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล ด้วยการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่ม มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

๑) ประชาชนมีความสามารถในการพัฒนาและใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ มีความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ (Digital Literacy)

๒) ประเทศไทยมีกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญระดับมาตรฐานสากล และกำลังคนในประเทศมีความรอบรู้ และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและสร้างสรรค์ผลงาน

ตัวชี้วัด : ประชาชนทุกคนมีความตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์

๓.๓.๑.๔ เป้าหมายที่ ๔ ปฏิรูปกระบวนการศึ่การทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- กระบวนการศึ่ปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการของทางภาครัฐเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชน ธุรกิจ และทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด : อันดับการพัฒนาด้านรัฐบาลดิจิทัล ในการจัดลำดับของ UN e-Government Rankings อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาสูงสุด ๕๐ อันดับแรก

### ๓.๓.๒ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape)

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แต่เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังนั้นในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงกำหนดภูมิทัศน์ดิจิทัล หรือทิศทางการพัฒนาและเป้าหมาย ออกเป็น ๔ ระยะ

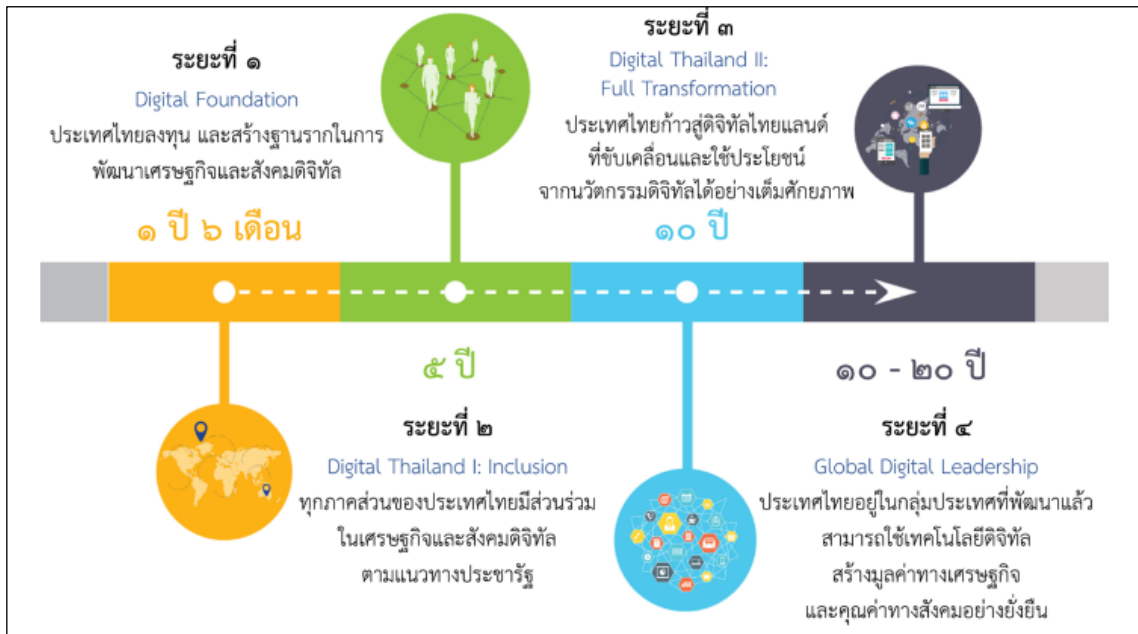
๓.๓.๒.๑ ระยะที่ ๑ (๑ ปี ๖ เดือน) Digital Foundation ประเทศไทยลงทุนและสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

๓.๓.๒.๒ ระยะที่ ๒ (๕ ปี) Digital Thailand Inclusion ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ

๓.๓.๒.๓ ระยะที่ ๓ (๑๐ ปี) Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ

๓.๓.๒.๔ ระยะที่ ๔ (๑๐-๒๐ ปี) Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

แผนภาพที่ ๒ - ๑ ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา ๒๐ ปี



ที่มา : ประกาศ เรื่อง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, ๒๕๖๒



### ๓.๓.๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

การขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ๔ ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และมีแผนงานเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ : เข้าถึง พร้อมใช้จ่ายได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล : ขับเคลื่อน New S-Curve เพิ่มศักยภาพสร้างธุรกิจเพิ่มมูลค่า

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล : สร้างการมีส่วนร่วม การใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล : โปร่งใส อำนวยความสะดวก รวดเร็ว เชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล : สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล : กฎระเบียบทันสมัย เชื่อมั่นในการลงทุนมีความมั่นคงปลอดภัย

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๔

### ๓.๓.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา และในระยะต่อไป รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะแปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การปกครอง/การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ นี้เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องรวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนา สามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

#### ๓.๓.๔.๑ เป้าหมายยุทธศาสตร์

๑) บริการภาครัฐตอบสนองประชาชน ผู้ประกอบการทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ

(๑) ลดการใช้สำเนาเอกสารในบริการของภาครัฐ (Smart Service)

(๒) มีระบบอำนวยความสะดวกผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ (Doing Business Platform) โดยมีการจัดทำระบบสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในช่วงเริ่มต้น

๒) ประชาชนเข้าถึงข้อมูลภาครัฐได้สะดวกและเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

(๑) อันดับการประเมินดัชนี Corruption Perception Index ของไทยดีขึ้น ๑๐ อันดับ

(๒) ดัชนี e-Participation ใน UN e-Government Index มีอันดับดีขึ้น ๑๐ อันดับ

๓) มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภาครัฐ การจัดเก็บและบริหารฐานข้อมูลที่บูรณาการ ไม่ซ้ำซ้อน สามารถรองรับการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๑) มีกฎหมาย e-Government ที่มีหลักการครอบคลุมถึงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล กำหนดและรับรองมาตรฐานบริการดิจิทัลของภาครัฐ การปกป้องข้อมูล ดูแลความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ ติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและมาตรฐาน

(๒) มีบริการโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐ (Government Shared Infrastructure/ Data Center) ผ่านบริการเครือข่ายภาครัฐ (GIN) บริการ G-Cloud และระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์กลางเพื่อสื่อสารในภาครัฐ (MailGoThai)

#### ๓.๓.๔.๒ แผนงาน

๑) จัดให้มีบริการอัจฉริยะ (Smart Service) ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven)

(๑) พัฒนาบริการอัจฉริยะ (Smart Service) โดยแปรสภาพบริการของภาครัฐจากรูปแบบเดิม ไปสู่บริการดิจิทัลที่ผู้รับบริการสามารถเลือกใช้บริการผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลาย รวมทั้งการพัฒนาไปสู่บริการดิจิทัลในลักษณะอัตโนมัติ (Automated Public Services) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากลและสอดคล้องกับความต้องการ โดยผู้รับบริการไม่ต้องร้องขอหรือยื่นเรื่องต่อภาครัฐ เช่น เมื่อมีเด็กเกิดใหม่ผู้ปกครองไม่ต้องแจ้งเกิด แต่ระบบจะเชื่อมโยงข้อมูลจากโรงพยาบาลไปยังฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร และส่งหลักฐานให้ผู้ปกครองของเด็กเกิดใหม่เอง ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนบริการของรัฐเป็นบริการในรูปแบบดิจิทัล สามารถสร้างนวัตกรรมบริการบนบริการรูปแบบเดิม หรือสร้างบริการใหม่ได้โดยไม่ต้องยึดติดกับขั้นตอนการให้บริการรูปแบบเดิม และเปิดโอกาสให้นักพัฒนาภาคเอกชน หรือนักพัฒนาอิสระเข้าร่วมการพัฒนาบริการดังกล่าวได้

(๒) พัฒนาบริการที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน ภาคธุรกิจและนักท่องเที่ยว ตามวงจรชีวิตของแต่ละกลุ่ม สำหรับบริการประชาชนจะเน้นบริการที่เป็น การอำนวยความสะดวกตลอดช่วงชีวิต เช่น บริการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต ส่งเสริมและดูแลพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และบริการเกี่ยวกับอาชีพ (ในระยะแรกเน้นกลุ่มเกษตรกร) โดยรัฐจัดให้มีบริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน ภาคธุรกิจ หรือผู้ใช้บริการ ให้มีความ เป็นอยู่ที่ดีและเป็นรากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รองรับการแข่งขัน เศรษฐกิจและสังคมในประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

(๓) พัฒนาระบบสนับสนุนการอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการที่มีมาตรฐาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการพิจารณาอนุญาต ตลอดจนพัฒนาระบบสนับสนุนกรณีการยกเลิกการอนุญาต หรือกรณีการจัดให้มีมาตรการอื่นแทนการอนุญาต (ตามแนวทางของ พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘) เพื่อเป็นการลดการใช้ดุลพินิจโดยเจ้าหน้าที่รัฐ

(๔) สร้างความมั่นคงปลอดภัยของการให้บริการ อิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการ

(๕) เตรียมความพร้อมสำหรับการให้ประชาชนและเอกชนปรับเปลี่ยนไปเป็นผู้ให้บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) โดยมีภาครัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือดูแลให้เกิดความเป็นธรรม

๒) ปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

(๑) ใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ลดความซ้ำซ้อนในการลงทุน ด้วยการลงทุนตามกรอบของแบบสถาปัตยกรรมองค์กร บูรณาการข้อมูลและทรัพยากรร่วมกัน

(๒) เชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ บูรณาการการทำงานและข้อมูล ทั้งภายในและข้ามหน่วยงาน จนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (One Government) สำหรับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและบริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ซึ่งสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา

(๓) พัฒนาแพลตฟอร์มการบริหารจัดการภายในองค์กร (Back Office Platform) เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการทุกอย่างของภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digital by Default) อย่างเป็นระบบ รวมถึงนำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนกระดาษ เพื่อลดขั้นตอน และเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของรัฐ ทั้งในส่วนการให้บริการประชาชนและการบริหารจัดการ ทั้งนี้ระบบ Back Office ของส่วนราชการต้องรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสมบูรณ์

(๔) เตรียมความพร้อมสำหรับการเพิ่มขึ้นของข้อมูลจำนวนมหาศาลในระบบ ทั้งด้านการจัดเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มมูลค่าของข้อมูลตลอดจนจัดให้มีมาตรการจัดการความปลอดภัยไซเบอร์ และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล

(๕) ยกระดับความรู้และทักษะบุคลากรภาครัฐเพื่อสอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล โดยบุคลากรภาครัฐสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน จนสามารถปรับเปลี่ยนตนเองจากผู้ใช้ (User) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองไปทำงานที่มีคุณค่าสูงขึ้น (High Value Job) หรือเป็นผู้ประกอบการที่พัฒนาหรือใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างธุรกิจได้

๓) สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open Data) และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของรัฐ (Open Government) เพื่อนำไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

(๑) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เปิดเผย จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และบูรณาการข้อมูล ตามมาตรฐาน Open Data เพื่อนำมาซึ่ง การพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่เชิงนวัตกรรม สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าให้กับสังคม จากข้อมูลเปิดภาครัฐ

(๒) พัฒนาระบบข้อมูล รวมถึงชุดข้อมูลด้านต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานภาครัฐโดยไม่ยึดติดความเป็นเจ้าของ และเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบริการ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ทะเบียนข้อมูล ประชาชน ที่เก็บรวบรวมข้อมูลบุคคลตั้งแต่เกิดจนตายสำหรับการวางแผนพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ข้อมูลทะเบียนประวัติการศึกษา ข้อมูลสุขภาพที่จะพัฒนาสู่บริการสุขภาพดีถ้วนหน้า (Universal Healthcare) รวมไปถึงทะเบียนข้อมูลเกษตร ข้อมูลคดี เป็นต้น

(๓) เชื่อมโยงการบริหารจัดการ กระบวนการพัฒนา และให้บริการของภาครัฐ ให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนด นโยบายและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากการหลอมรวมทางสังคม รวมทั้งเกิด การตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ นำไปสู่ความโปร่งใสและลดปัญหาการทุจริต (Corruption)

๔) พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (Government Service Platform) เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐาน ของทุกหน่วยงานภาครัฐ

(๑) ส่งเสริมให้บูรณาการข้อมูลและบริการระหว่าง หน่วยงานของภาครัฐ เช่น แบบฟอร์มกลาง (Single Form) เพื่อให้เกิดความสะดวกในการติดต่อ หรือ ทำธุรกรรม และสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยในการบูรณาการ ข้อมูลไม่จำเป็นต้องยึดติดกับกระบวนการทำงานรูปแบบเดิม หรือไม่จำเป็นต้องบูรณาการข้อมูล ภายใต้อุปแบบและมาตรฐานเดียวกัน แต่สามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลได้

(๒) ส่งเสริมให้เกิดแพลตฟอร์มบริการพื้นฐาน (Common Platform) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาต่อยอดบริการ การเชื่อมโยงระบบงานและ การใช้งานในวงกว้าง นำไปสู่ความร่วมมือและการแข่งขันในรูปแบบใหม่ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการ พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐาน ซึ่งเป็นบริการร่วมพื้นฐานเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับทุก หน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจ ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกรรมและการให้บริการ ที่เป็น บริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ เช่น การบริหารจัดการพลังงานของพื้นที่อย่างชาญฉลาด การตรวจวัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเฝ้าระวังภัย บริการตัวร่วม บริการใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ บริการยืนยันตัวตน บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ บริการโลจิสติกส์ และบริการแปลภาษา ให้สะดวกรวดเร็ว และมีความปลอดภัยในการใช้งานและให้บริการ

### ๓.๔ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐

#### ๓.๔.๑ วัตถุประสงค์

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการดิจิทัลสาธารณะ และเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาของประเทศสำหรับการเปลี่ยนผ่านภาครัฐเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกัน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล จึงจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ ขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติฯ และให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ อันจะทำให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปตามเป้าหมายของประเทศที่วางไว้ โดยแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ มีวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ ได้แก่ (ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕, ๒๕๖๔)

๑) เพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลสาธารณะของรัฐที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ สามารถอำนวยความสะดวกในการให้บริการ และเป็นที่ยอมรับของประชาชน

๒) เพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐบาลนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการ และการดำเนินงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการบูรณาการแบบไร้รอยต่อ เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

๓) เพื่อเป็นกรอบทิศทางให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ และสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการวิเคราะห์บทเรียนการพัฒนาในต่างประเทศ สถานการณ์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทย ประเด็นปัญหาและความท้าทาย รวมถึงการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ คือ “บริการภาครัฐสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” เพื่อให้ภาครัฐให้บริการประชาชนด้วยระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการให้บริการที่โปร่งใส ทันสมัย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลของรัฐ และมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการให้บริการของภาครัฐ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์บริการ ให้ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

### ๓.๔.๒ ยุทธศาสตร์

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฉบับนี้มุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผย ข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้อสอดรับกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : สร้างมูลค่าเพิ่มและอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผย

ข้อมูลเปิดภาครัฐ

นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลมีทิศทางที่ชัดเจนและเกิดขึ้นได้จริงในเชิงปฏิบัติ จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาในด้านที่มุ่งเน้นสำคัญ ไว้ทั้งหมด ๑๐ ด้าน ได้แก่ การศึกษา สุขภาพและการแพทย์ ความเหลื่อมล้ำทางสิทธิสวัสดิการประชาชน สิ่งแวดล้อม การเกษตร การท่องเที่ยว การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แรงงาน การยุติธรรม และการมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ของประชาชน อีกทั้ง มุ่งส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่าของสินค้าและบริการ พร้อมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลก ด้วยการนำความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมของประเทศไทย มาพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Economy) โดยเฉพาะด้านการเกษตร สุขภาพและการแพทย์ และการท่องเที่ยวและบริการ เพื่อนำพาประเทศสู่การพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมในปัจจุบัน พร้อมสอดต่อทรัพยากรที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นต่อไป โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

### ๓.๔.๓ หลักคตินำทาง (Guiding Principles)

หลักคตินำทาง คือหลักคิดที่เป็นข้อต่อระหว่างเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของแผน กับการออกแบบมาตรการและกิจกรรม เพื่อกำกับให้มั่นใจว่าการดำเนินการตามแผนจะเกิดผลได้จริงตามที่คาดหวัง และใช้เป็นกรอบการพิจารณาถ่วงถ่วงและจัดลำดับความสำคัญของ

มาตรการและกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงใช้กำกับกับการปรับปรุงมาตรการและกิจกรรม เมื่อบริบทที่เผชิญอยู่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และใช้กำหนดกรอบตัวชี้วัดให้สะท้อนผลลัพธ์ หรือความสำเร็จของแผนในแต่ละเรื่องด้วย จากการศึกษาหลักคตินำทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจากองค์กรระหว่างประเทศ และกรณีศึกษาการผลักดันรัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ อาทิ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), United Nations Development Programme (UNDP) และสหภาพยุโรป ประกอบกับสถานการณ์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย สามารถสังเคราะห์หลักคตินำทางเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ และมาตรการต่าง ๆ นอกจากนี้ หลักคตินำทางยังช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นตามเจตนารมย์ของพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ ส่งผลให้ทิศทางของการขับเคลื่อนของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ ชัดเจนมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Data Sharing) สนับสนุนให้เกิดการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานรัฐ ผ่านการมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น มาตรฐานข้อมูล (Data Standard) แนวทางการสร้าง API (API Guidance) และข้อตกลงการใช้เทมเพลตข้อมูลร่วมกัน (Template Data Sharing Agreement) ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคทางเทคนิค ด้านความแตกต่างของระบบ รูปแบบการจัดเก็บ รวมถึงคุณภาพของข้อมูล อีกทั้งต้องกำหนดแนวทางการใช้ข้อมูลร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อลดความสับสนในการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.๒๕๖๒ โดยระบุให้ชัดเจนว่าข้อมูลใดถือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล หรือข้อมูลที่สามารถเปิดเผยใช้ร่วมกันได้ ภายใต้หลักการของธรรมาภิบาลข้อมูลที่สนับสนุนการทำงานระหว่างหน่วยงานบนแพลตฟอร์มกลางเดียวกัน

๒) สร้างธรรมาภิบาลและการทำงานร่วมกัน (Governance and Cooperation on Digital Transformation) จัดทำโครงการต้นแบบ (Engagement Project) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างโอเพนซอร์สเครื่องมือดิจิทัล (Digital Tools Open Source) หรือโครงสร้างพื้นฐานร่วม ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำโอเพนซอร์สเครื่องมือดิจิทัลไปใช้พัฒนางานบริการภาครัฐของหน่วยงานตนเอง แล้วจึงนำระบบงานบริการของแต่ละหน่วยงานมาเชื่อมต่อกัน ในภายหลังโดยไม่จำเป็นต้องสร้าง Single Website Domain ขึ้นมาก่อน ซึ่งช่วยประหยัดต้นทุนการพัฒนาบริการของรัฐและก่อให้เกิดมาตรฐานของระบบบริการ อีกทั้งยังกระตุ้นให้หน่วยงานเกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลของประเทศ

๓) ให้บริการสาธารณะด้วยช่องทางดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และมีประสิทธิภาพ (Digital by Default) พัฒนาการบริการดิจิทัลตั้งแต่กระบวนการต้นทางให้สะดวก



และใช้งานง่ายสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม โดยไม่ทอดทิ้งผู้ที่ยังไม่สามารถเข้าถึงบริการ หรือผู้ที่ไม่สามารถใช้งานได้ด้วยตนเอง เพื่อให้ช่องทางดิจิทัลกลายเป็นช่องทางหลักในการรับบริการและทำธุรกรรมกับภาครัฐ ผ่านการออกแบบบริการที่สามารถทำงานร่วมกันได้ และสนับสนุนการให้บริการที่ครอบคลุมและหลากหลาย เช่น การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ออกใบอนุญาต รับจดทะเบียน รับจดทะเบียน หรือรับแจ้ง รวมถึงจัดให้มีระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) ทั้งจากผู้ให้และรับบริการ ที่ได้มาตรฐานและความปลอดภัยสูง เป็นต้น

๔) หลักการครั้งเดียว (Once Only Principle) ประชาชนและภาคธุรกิจต้องสามารถเข้าถึงบริการดิจิทัลภาครัฐทั้งกระบวนการได้อย่างครบวงจร โดยการให้ข้อมูลกับภาครัฐเพียงครั้งเดียว ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ผ่านการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อลดการขอข้อมูลที่ซ้ำซ้อน และลดภาระที่เกิดขึ้นกับประชาชนในการให้ข้อมูลกับภาครัฐเหลือเพียงครั้งเดียว โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญคือการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) ตามประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ที่เป็นจุดเริ่มต้นให้หน่วยงานจัดทำข้อมูลขององค์กร ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน พร้อมทั้ง สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันกาล

๕) สามารถทำงานร่วมกันได้ (Interoperability) บริการดิจิทัลของรัฐที่มีความเกี่ยวข้องกัน ต้องได้รับการออกแบบให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ทั้งระหว่างหน่วยงาน และระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเดียวกัน ผ่านแพลตฟอร์ม ระบบ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล หรือเครื่องมือกลางสำหรับใช้ในกระบวนการสำคัญ (Micro services) เช่น การเชื่อมโยงข้อมูลผ่านศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล (GDX) การตรวจสอบและยืนยันตัวตนด้วยระบบ Digital ID การชำระเงินผ่าน e-Payment การจัดเก็บข้อมูลบนระบบคลาวด์กลางภาครัฐ หรือ Government Data Center and Cloud service (GDCC) เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานร่วมกับภาคเอกชนได้ด้วย

๖) เปิดกว้างและโปร่งใส (Open and Transparent) หน่วยงานภาครัฐต้องมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐโดยไม่ต้องร้องขอ และไม่มีค่าใช้จ่าย ซึ่งประชาชนและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย และเป็นรูปแบบข้อมูลเปิดที่สามารถนำไปใช้ได้สะดวกบนฐานของข้อมูลเปิดที่อ่านได้ด้วยเครื่อง (Machine Readable) ผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (Data.go.th) ที่เป็นเสมือนศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลดิจิทัลของภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐควรร่วมมือกับประชาชนและภาคธุรกิจเพื่อส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบบริการของรัฐ ที่จะช่วยสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐ ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

๗) ทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ (Digital Skill) มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของหน่วยงาน โดยการปรับปรุงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ (Role Description) สำหรับตำแหน่งด้านดิจิทัลให้ชัดเจน กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งงานด้านดิจิทัล และการพัฒนาทักษะดิจิทัลร่วมกับภาคเอกชน โดยอาศัยการอบรมจากหลักสูตรและสถาบันของรัฐที่ได้มาตรฐาน ทั้งการจัดอบรมผ่านระบบออนไลน์และออฟไลน์ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลในตำแหน่ง และวิชาชีพที่หลากหลายมากขึ้น แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านดิจิทัล อีกทั้งควรพัฒนาทักษะดิจิทัลของเจ้าหน้าที่รัฐไปสู่ระดับพื้นที่อย่างทั่วถึง เพื่อกระจายการให้บริการดิจิทัลของรัฐได้อย่างครอบคลุม

๘) ขยายขีดความสามารถการให้บริการดิจิทัลของรัฐให้สามารถใช้งานได้ในระยะยาว (Scale-up Public Services) ในช่วงสถานการณ์ โควิด-๑๙ มีบริการดิจิทัลของรัฐจำนวนมากเกิดขึ้น และมีปริมาณผู้ใช้งานสูง จึงควรพัฒนาบริการดิจิทัลดังกล่าวทั้งในด้านการพัฒนาเส้นทางการให้บริการ (Journey) และโครงสร้างพื้นฐานสำหรับรองรับการให้บริการที่จะขยายตัวต่อไป ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและความมั่นคงปลอดภัย อีกทั้งประเด็นด้านกฎหมายกฎระเบียบที่ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานเชิงดิจิทัลผ่านการประเมินความเหมาะสมของกฎหมาย เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและความคล่องตัวในการบริหารงานและการให้บริการในระยะยาว

### ๓.๔.๔ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ในระยะ พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาการดำเนินงานของรัฐบาลดิจิทัลได้ครบถ้วนทั้งองค์ภาพ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการผลักดันร่างแผนฉบับนี้สู่ความสำเร็จจึงถูกแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น ได้แก่

๓.๔.๔.๑ การพัฒนาด้านบุคลากร (People) เนื่องจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐบาลดิจิทัลในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้ให้บริการกับประชาชนโดยตรง ไปจนถึงผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในแต่ละองค์กร รวมถึงผู้รับบริการด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งประชาชนและภาคเอกชน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการบริการหรือการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและประชาชนให้มีทักษะ ความสามารถด้านดิจิทัล รวมถึงทัศนคติในการปรับตัวและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเท่าทันจึงเป็นประเด็นที่สำคัญสูงสุด โดยการพัฒนาด้านบุคลากร ประกอบด้วย

(๑) ปรับปรุงขอบเขตการดำเนินงาน ทัศนคติในการดำเนินงานและให้บริการของบุคลากรภาครัฐ

(๒) มุ่งพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานให้ประชาชน

(๓) ปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังพลและแนวทางในการจัดจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย รองรับความต้องการทักษะด้านดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๓.๔.๔.๒ การพัฒนากระบวนการงาน (Process) ขั้นตอนการทำงานภายในของรัฐและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการ เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยยังสามารถปรับปรุงให้มีสะดวกและรวดเร็วมากขึ้นได้ ดังนั้นการปรับปรุงกระบวนการงานของรัฐให้มีความเรียบง่าย สะดวกต่อผู้รับบริการ และคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ จะนำไปสู่การให้บริการรัฐบาลดิจิทัลที่สะดวก ทันสมัย และตอบโจทย์ประชาชนตามเป้าหมายของแผนฯ ฉบับนี้ได้ โดยการพัฒนากระบวนการงาน ประกอบด้วย

(๑) ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่ทำให้การให้บริการและการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัลชัดเจน หรือเกิดความล่าช้า

(๒) พัฒนาการดำเนินการดำเนินงานของรัฐที่คำนึงประชาชนเป็นศูนย์กลาง

(๓) สนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนาบริการรัฐแต่ละขั้นตอน

(๔) ส่งเสริมให้เกิดบริการดิจิทัลของรัฐที่เบ็ดเสร็จครบวงจร

(๕) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบริการและปรับปรุงกระบวนการงานของรัฐผ่านการร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน

๓.๔.๔.๓ การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอด ดังนั้น การเลือกลงทุนในเทคโนโลยีที่คุ้มค่า มีความง่าย สะดวกในการใช้งานสำหรับภาครัฐ และการเข้าถึงบริการของประชาชนและภาคธุรกิจ จะนำไปสู่การให้บริการรัฐบาลดิจิทัลที่สะดวก ทันสมัย มีมาตรฐาน โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

(๑) พัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการดิจิทัลของรัฐในรูปแบบแพลตฟอร์มที่สามารถเชื่อมต่อแอปพลิเคชันและข้อมูลได้สะดวก มีมาตรฐาน

(๒) สนับสนุนให้มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านรัฐบาลดิจิทัลที่สำคัญสำหรับหน่วยงานรัฐ

(๓) กำหนดให้มีมาตรฐานข้อมูล บริการโครงสร้างพื้นฐานร่วมของรัฐเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐที่ยืดหยุ่นและประหยัดงบประมาณ

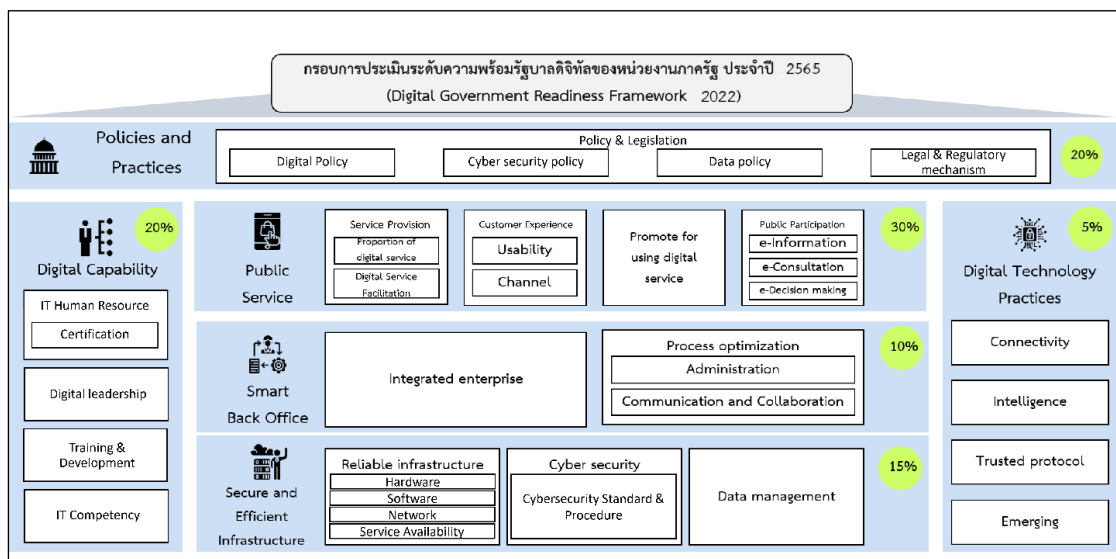
(๔) ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของรัฐผ่านการร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน

#### ๔. การประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

ตามมาตรา ๑๐ (๓) แห่งพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ ให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ สพร. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อจัดทำตัวชี้วัด ดัชนีสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับโครงการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐที่ทำการสำรวจอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๘ จนถึงปัจจุบัน โดยในปี พ.ศ.๒๕๖๕ สพร. ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสำรวจ จำนวนรวมทั้งสิ้น ๑,๘๗๖ หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐระดับกรมหรือเทียบเท่า จำนวน ๓๒๔ หน่วยงาน หน่วยงานระดับกรมที่มีหน่วยงานใต้สังกัดตั้งอยู่ในจังหวัด รวมทั้งราชการส่วนภูมิภาค ๒๑ กรม (ครอบคลุมการสำรวจ หน่วยงานภาครัฐส่วนภูมิภาคจำนวน ๑,๕๕๐ หน่วยงาน) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ๒ หน่วยงาน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สะท้อนระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ซึ่งผลการสำรวจดังกล่าวจะสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำนโยบายและแผนการขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ให้มีประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕)

การประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐประจำปี ๖๕ มีกรอบการประเมินตามแผนภาพ

แผนภาพที่ ๒ - ๒ กรอบการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี ๒๕๖๕



ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

การประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๕ ได้ดำเนินการประเมินจากตัวชี้วัด ๖ ตัวชี้วัดตามแบบสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยระดับกรม ประจำปี ๒๕๖๕ ซึ่งแต่ละตัวชี้วัด มีตัวชี้วัดย่อย วัตถุประสงค์ และแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕)

ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices)

ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)

ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ (Public Services)

ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)

ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)

ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)

ตารางที่ ๒ - ๑ ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices)

ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์
๑.๑ Policy and Legislation	
๑.๑.๑ Digital Policy	วัดความสอดคล้องของนโยบายด้านดิจิทัลในมิติต่าง ๆ เช่น การเปิดเผยข้อมูล สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วมของประชาชนและช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน
๑.๑.๒ Cyber Security Policy	วัดการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
๑.๑.๓ Data Policy	วัดการแบ่งปันข้อมูลและความสอดคล้องของนโยบายด้านข้อมูล
๑.๑.๔ Legal & Regulatory Mechanism	วัดด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

แผนภาพที่ ๒ - ๓ ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๑

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Underdeveloped	Traditional	Developed	Insight-driven Transformation	Sustainability
Pillar 1: Policies and Practices	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานยังไม่มีแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล</li> <li>หน่วยงานยังไม่มีแผนและรายชื่อชุดข้อมูลที่คาดว่าจะทำร่วมกับพันธมิตรภาครัฐ หรือ มีรายชื่อชุดข้อมูลที่คาดว่าจะทำร่วมกับพันธมิตรภาครัฐแล้ว แต่ยังไม่มีการดำเนินงาน</li> <li>หน่วยงานยังไม่มีแผนเปิดเผยข้อมูลในระดับใดเลย</li> <li>หน่วยงานยังไม่มีแผนเปิดเผยชุดข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณะ</li> <li>หน่วยงานยังไม่มีกระบวนการนำข้อมูลไปวิเคราะห์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นส่วนน้อยซึ่งยังไม่ครอบคลุมแนวทางปฏิบัติและมาตรการที่จำเป็น (แยกตามภารกิจหลักของหน่วยงาน)</li> <li>หน่วยงานมีรายชื่อชุดข้อมูลที่คาดว่าจะทำร่วมกับพันธมิตรภาครัฐ และแผนการดำเนินงานแล้ว แต่ยังไม่มีการดำเนินงาน</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 1 ดาว ซึ่งประกอบด้วยไฟล์ PDF, DOC, TXT, TIFF และ JPEG</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยชุดข้อมูลต่อสาธารณะ แต่ไม่ได้ถูกตีไปแสดงบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th)</li> <li>หน่วยงานมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ 1 ใน 4 ข้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลบางส่วนซึ่งยังไม่ครอบคลุมแนวทางปฏิบัติและมาตรการที่จำเป็น (แยกตามภารกิจหลักของหน่วยงาน)</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับรวบรวมปริมาณข้อมูลภาครัฐในด้านเดียวแล้ว 3 ข้อ ตามที่กำหนด</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 2 ดาว ซึ่งประกอบด้วยไฟล์ XLS</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยชุดข้อมูลต่อสาธารณะบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th) และเปิดเผยชุดข้อมูลใน GD Catalog</li> <li>หน่วยงานมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ 2 ใน 4 ข้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเกือบครบทุกแนวทางปฏิบัติและมาตรการที่จำเป็น (แยกตามภารกิจหลักของหน่วยงาน)</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับรวบรวมปริมาณข้อมูลภาครัฐในด้านเดียวแล้ว 4 ข้อ ตามที่กำหนด</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วยไฟล์ CSV, ODS, XML, JSON, KML, SHP, KMZ, RDF (URIs), RDF (Linked data)</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยชุดข้อมูลต่อสาธารณะบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th) และเปิดเผยชุดข้อมูลใน GD Catalog โดยมีชุดข้อมูลเปิดเผยเพิ่มขึ้น 30% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า</li> <li>หน่วยงานมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ 3 ใน 4 ข้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเกือบครบถ้วนทุกแนวทางปฏิบัติและมาตรการที่จำเป็น (แยกตามภารกิจหลักของหน่วยงาน)</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับรวบรวมปริมาณข้อมูลภาครัฐในด้านเดียวแล้วครบถ้วนทุกข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วยไฟล์ CSV, ODS, XML, JSON, KML, SHP, KMZ, RDF (URIs), RDF (Linked data)</li> <li>หน่วยงานมีการเปิดเผยชุดข้อมูลต่อสาธารณะบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th) และเปิดเผยชุดข้อมูลใน GD Catalog โดยมีชุดข้อมูลเปิดเผยเพิ่มขึ้น 30% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และมีการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์</li> <li>หน่วยงานมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ครบถ้วนทั้ง 4 ข้อ</li> </ul>

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

ตารางที่ ๒ - ๒ ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)

ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์
๒.๑ IT Human Resource	วัดการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล
๒.๒.๑ Certification	วัดจำนวนใบประกาศนียบัตรวิชาชีพด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ
๒.๒ Digital Leadership	วัดบทบาทและความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล
๒.๓ Training and Development	วัดความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคลากร
๒.๔ IT Competency	วัดทักษะความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

แผนภาพที่ ๒ - ๔ ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๒

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
Pillar ๔: Digital Capabilities	Inefficient	Elementary	Intermediated	Effective	Digital savvy
	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCIO ของหน่วยงานยังไม่ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล</li> <li>DCIO ของหน่วยงานยังไม่มีการผลักดันโครงการดิจิทัล</li> <li>หน่วยงานยังไม่มีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านทักษะดิจิทัลตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)</li> <li>หน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยจากการประมวลผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ไม่เกินร้อยละ 20 หรือหน่วยงานไม่เข้ามทำแบบทดสอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCIO ของหน่วยงานผ่านการอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล แต่ยังไม่ผ่านการอบรมในหลักสูตรหลัก คือ หลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCO) หรือหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCO)</li> <li>DCIO ของหน่วยงานมีการผลักดันโครงการดิจิทัล แต่ยังไม่เกิดสำเร็จ</li> <li>หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านทักษะดิจิทัลตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แต่ไม่ครบทั้ง 7 ด้าน</li> <li>หน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยจากการประมวลผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มากกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป แต่ไม่เกินร้อยละ 40</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCIO ของหน่วยงานผ่านการอบรมในหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCO) แล้ว</li> <li>DCIO ของหน่วยงานมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้ว 1-2 โครงการ</li> <li>หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านทักษะดิจิทัลตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ครบทั้ง 7 ด้าน แต่ยังไม่มีการวัดผล</li> <li>หน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยจากการประมวลผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มากกว่าร้อยละ 40 ขึ้นไป แต่ไม่เกินร้อยละ 60</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCIO ของหน่วยงานผ่านการอบรมในหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCO) แล้ว และมีการอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ เพิ่มเติม</li> <li>DCIO ของหน่วยงานมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้ว 3-4 โครงการ</li> <li>หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านทักษะดิจิทัลตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ครบทั้ง 7 ด้าน แต่ยังไม่ครบทั้ง 7 ด้าน</li> <li>หน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยจากการประมวลผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มากกว่าร้อยละ 60 ขึ้นไป แต่ไม่เกินร้อยละ 80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCIO ของหน่วยงานผ่านการอบรมในหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCO) แล้ว และมีการอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ เพิ่มเติม</li> <li>DCIO ของหน่วยงานมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้ว 5 โครงการ</li> <li>หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านทักษะดิจิทัลตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ครบทั้ง 7 ด้าน และมีการวัดผลครบทั้ง 7 ด้าน</li> <li>หน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยจากการประมวลผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มากกว่าร้อยละ 80</li> </ul>

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

ตารางที่ ๒ - ๓ ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ (Public Services)

ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์
๓.๑ Service Provision	
๓.๑.๑ Proportion of Digital Services	วัดสัดส่วนจำนวนบริการดิจิทัลต่อการให้บริการหลักของหน่วยงานทั้งหมด
๓.๑.๒ Digital Service Facilitation	วัดการดำเนินการตามกระบวนการให้บริการทางดิจิทัลของหน่วยงาน
๓.๒ Customer Experience	
๓.๒.๑ Usability	วัดการออกแบบบริการดิจิทัลที่ง่ายต่อการใช้งานหรือเป็นมิตรกับผู้ใช้
๓.๒.๒ Channel	วัดช่องทางการเข้าถึงบริการดิจิทัล
๓.๓ Promotion for using digital service	วัดการส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ ในการใช้บริการของหน่วยงานผ่านช่องทางดิจิทัล
๓.๔ Public Participation	
๓.๔.๑ e-Information	วัดการมีส่วนร่วมตั้งแต่การเปิดเผยข้อมูล การจัดทำช่องทางการเข้าถึงข้อมูล
๓.๔.๒ e-Consultation	วัดการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริการจากทางภาครัฐของประชาชน
๓.๔.๓ e-Decision making	วัดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมเสนอทางเลือก หรือมีส่วนร่วมในการบริการต่าง ๆ ของภาครัฐ

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

แผนภาพที่ ๒ - ๕ ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๓

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
PI(Lar 3: Public Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานไม่มีบริการที่เป็นดิจิทัล</li> <li>หน่วยงานไม่มี หรือมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลภาครัฐแล้วบางส่วน แต่ขาดดำเนินการขั้นพื้นฐานขึ้นต้นในการปฏิบัติงาน 2 กระบวนการตามที่กำหนด</li> <li>หน่วยงานไม่มีมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ ผ่านช่องทางใด ๆ</li> <li>หน่วยงานให้บริการโดยเรียกเก็บค่าและเอกสารใด ๆ หรือ ให้บริการโดยไม่เรียกเก็บค่าและเอกสาร</li> <li>หน่วยงานให้บริการโดยเรียกเก็บค่าและเอกสารใด ๆ หรือ ให้บริการโดยไม่เรียกเก็บค่าและเอกสาร</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 1 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 1 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เริ่มต้นดิจิทัล มากกว่า 0% แต่ไม่เกิน 49% จากบริการทั้งหมด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ เป็นจำนวน 2 กระบวนการที่ฐานระดับตามที่กำหนด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ ผ่านช่องทางอีเมล หรือ สื่อสังคมออนไลน์</li> <li>หน่วยงานให้บริการโดยเรียกเก็บค่าและเอกสารใด ๆ หรือ ให้บริการโดยไม่เรียกเก็บค่าและเอกสารจากเอกสารดิจิทัล</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 1 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น 1 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เริ่มต้นดิจิทัล 50-79% จากบริการทั้งหมด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ เป็นจำนวน 3-4 กระบวนการ ซึ่งต้องประกอบด้วย การดำเนินการที่ฐานระดับตามที่กำหนดตาม 2 กระบวนการ ตามที่กำหนด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ ผ่านช่องทางอีเมล หรือ สื่อสังคมออนไลน์</li> <li>หน่วยงานให้บริการโดยเรียกเก็บค่าและเอกสารใด ๆ หรือ ให้บริการโดยไม่เรียกเก็บค่าและเอกสารจากเอกสารดิจิทัล</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 2 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น 2 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 1 ใน 3 ข้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เริ่มต้นดิจิทัล 80-99% จากบริการทั้งหมด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ เป็นจำนวน 5-6 กระบวนการ ซึ่งต้องประกอบด้วย การดำเนินการที่ฐานระดับตามที่กำหนดในการปฏิบัติงาน 2 กระบวนการตามที่กำหนด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ ผ่านช่องทาง รับใช้ต่อหน่วยงาน หรือ แอปพลิเคชัน</li> <li>หน่วยงานให้บริการโดยเรียกเก็บค่าและเอกสารใด ๆ หรือ ให้บริการโดยไม่เรียกเก็บค่าและเอกสารจากเอกสารดิจิทัล</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 3 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น 3 ใน 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2 ใน 3 ข้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เริ่มต้นดิจิทัล 100% จากบริการทั้งหมด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ เป็นจำนวน 7-8 กระบวนการ ซึ่งต้องประกอบด้วย การดำเนินการที่ฐานระดับตามที่กำหนดในการปฏิบัติงาน 2 กระบวนการตามที่กำหนด</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติ 8 กระบวนการในการให้บริการดิจิทัลของภาครัฐ ผ่านช่องทางรับใช้ต่อหน่วยงาน หรือ แอปพลิเคชันของหน่วยงาน รวมถึงมีการตรวจสอบการให้บริการที่ขอหมายเป็นกรณีการร้องเรียนหรือ ความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer Feedback)</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการโดยเรียกเก็บค่าและเอกสารใด ๆ หรือ ให้บริการโดยไม่เรียกเก็บค่าและเอกสาร</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น 4 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3 ข้อ</li> </ul>

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕



ตารางที่ ๒ - ๔ ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)

ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์
๔.๑ Integrated Enterprise	วัดประสิทธิภาพในการนำเอาระบบดิจิทัลมาบริหารงานในหน่วยงาน
๔.๒ Process Optimization	
๔.๒.๑ Administration	วัดกระบวนการทางด้านดิจิทัลที่เกี่ยวกับงานทั่วไป
๔.๒.๒ Communication and Collaboration	วัดกระบวนการติดต่อสื่อสาร การทำงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และข้ามองค์กร

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

แผนภาพที่ ๒ - ๖ ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๔

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
Pillar 4: Smart Back Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานไม่มีระบบการทำงานที่รองรับรูปแบบดิจิทัล</li> <li>หน่วยงานไม่มีการเชื่อมระบบภายในเข้าด้วยกัน</li> <li>หน่วยงานจะตั้งเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก แต่ยังไม่มีการดำเนินการ</li> <li>หน่วยงานไม่มีกระบวนการ และ ไม่มีเทคโนโลยีรองรับการทำงานจากที่บ้าน</li> <li>หน่วยงานไม่มีการนำ Automation มาลดกระบวนการทำงาน</li> <li>หน่วยงานไม่มีแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มที่สามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีระบบการทำงานที่รองรับรูปแบบดิจิทัล 1-3 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการเชื่อมต่อระบบภายในเข้าด้วยกันจำนวน 1-2 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น</li> <li>หน่วยงานมีกระบวนการ <b>มีขีด</b> มีเทคโนโลยีรองรับการทำงานจากที่บ้าน</li> <li>หน่วยงานนำ Automation มาลดกระบวนการทำงาน 1 ด้าน</li> <li>หน่วยงานมีแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มที่สามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีระบบการทำงานที่รองรับรูปแบบดิจิทัล 4-6 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการเชื่อมต่อระบบภายในเข้าด้วยกันจำนวน 3-4 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ 1 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน 1 ใน 2 กระบวนการ</li> <li>หน่วยงานนำ Automation มาลดกระบวนการทำงาน 2 ด้าน</li> <li>หน่วยงานมีแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มที่สามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีระบบการทำงานที่รองรับรูปแบบดิจิทัล 7-8 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการเชื่อมต่อระบบภายในเข้าด้วยกันจำนวนอย่างน้อย 5 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ 1 ระบบ และมีการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น ๆ</li> <li>หน่วยงานมีกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้านครบถ้วนถึง 2 กระบวนการ</li> <li>หน่วยงานนำ Automation มาลดกระบวนการทำงาน 3 ด้าน</li> <li>หน่วยงานมีแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มที่สามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีระบบการทำงานที่รองรับรูปแบบดิจิทัลมากกว่า 9 ระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการเชื่อมต่อระบบภายในเข้าด้วยกันทุกระบบ</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐมากกว่า 1 ระบบ และมีการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น ๆ</li> <li>หน่วยงานมีกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้านครบถ้วนถึง 2 กระบวนการ</li> <li>หน่วยงานนำ Automation มาลดกระบวนการทำงาน 4 ด้านขึ้นไป</li> <li>หน่วยงานมีแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มที่สามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร</li> </ul>

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

ตารางที่ ๒ - ๕ ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)

ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์
๕.๑ Reliable Infrastructure	วัดการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเน็ตเวิร์คไวใช้งาน
๕.๑.๑ Hardware	วัดการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์
๕.๑.๒ Software	วัดการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์
๕.๑.๓ Network	วัดการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับเน็ตเวิร์ค
๕.๑.๔ Service Availability	วัดระดับความพร้อมของการให้บริการของโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศ
๕.๒ Cyber Security	วัดระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
๕.๒.๑ Cybersecurity Standard & Procedure	วัดมาตรฐานและกระบวนการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงาน
๕.๓ Data Management	วัดการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ อัปเดตฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

แผนภาพที่ ๒ - ๗ ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๕

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
Pillar 5: Secure and Efficient Infrastructure	Obsolete	Fundamental	Standardized	Integrated	Digitized
	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ทั้ง 3 ด้าน (Hardware/ Software/ Network)</li> <li>หน่วยงานไม่มีการนำโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐมาปรับใช้ในหน่วยงาน</li> <li>หน่วยงานไม่มีข้อมูล หรือ มีระยะเวลาการหยุดชะงักการให้บริการมากกว่า 350 ชั่วโมง 37 นาที 58 วินาที</li> <li>หน่วยงานไม่มีแผนการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์</li> <li>หน่วยงานไม่มีการอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งาน</li> <li>หน่วยงานไม่มีการจัดทำดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล (Data cleansing) ไม่มีการจัดทำ Data Warehouse และ Data Lake และ ไม่มีการดำเนินการปกปิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data masking) ก่อนนำไปใช้งาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ 2 ใน 3 ด้าน (Hardware/ Software/ Network)</li> <li>หน่วยงานมีการนำโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐมาปรับใช้ในหน่วยงาน 1 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีระยะเวลาการหยุดชะงักในการให้บริการมากกว่า 262 ชั่วโมง 58 นาที 28 วินาที แต่ไม่เกิน 350 ชั่วโมง 37 นาที 58 วินาที</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ 1-2 กรอบมาตรฐาน</li> <li>หน่วยงานมีการอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานเป็นครั้งคราว หรือ นานกว่า 1 ปี / ครั้ง</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล (Data cleansing) ไม่มีการจัดทำ Data Warehouse หรือ Data Lake เพียงอย่างเดียวหนึ่ง หรือ มีการดำเนินการปกปิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data masking) ก่อนนำไปใช้งาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ 1 ใน 3 ด้าน (Hardware/ Software/ Network)</li> <li>หน่วยงานมีการนำโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐมาปรับใช้ในหน่วยงาน 2 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีระยะเวลาการหยุดชะงักในการให้บริการมากกว่า 175 ชั่วโมง 18 นาที 59 วินาที แต่ไม่เกิน 262 ชั่วโมง 58 นาที 28 วินาที</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ครบถ้วนทั้ง 3-4 กรอบมาตรฐาน</li> <li>หน่วยงานมีการอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานแบบ Real-time หรือ รายวัน หรือ รายเดือน หรือ รายไตรมาส หรือ รายปี</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล (Data cleansing) และ มีการจัดทำ Data Warehouse หรือ Data Lake เพียงอย่างเดียวหนึ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เพียงพอ แต่เพียงพอและเหมาะสมกับการใช้งานไม่ครบทั้ง 3 ด้าน (Hardware/ Software/ Network)</li> <li>หน่วยงานมีการนำโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐมาปรับใช้ในหน่วยงาน 3 ข้อ</li> <li>หน่วยงานมีระยะเวลาการหยุดชะงักมากกว่า 87 ชั่วโมง 39 นาที 29 วินาที แต่ไม่เกิน 175 ชั่วโมง 18 นาที 59 วินาที</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ครบถ้วนทั้ง 5 กรอบมาตรฐาน</li> <li>หน่วยงานมีการอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานแบบ Real-time หรือ รายวัน หรือ รายเดือน หรือ รายไตรมาส หรือ รายปี</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล (Data cleansing) และ มีการจัดทำ Data Warehouse และ Data Lake</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เพียงพอและเหมาะสมกับการใช้งาน ทั้ง 3 ด้าน (Hardware/ Software/ Network)</li> <li>หน่วยงานมีการนำโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐมาปรับใช้ในหน่วยงาน 4 ข้อขึ้นไป</li> <li>หน่วยงานไม่มีระยะเวลาการหยุดชะงักในการให้บริการ ไม่เกิน 87 ชั่วโมง 39 นาที 29 วินาที คัดปี</li> <li>หน่วยงานมีการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ครบถ้วนทั้ง 5 กรอบมาตรฐาน พร้อมที่มีการทบทวน ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และมีมาตรฐานอื่น ๆ</li> <li>หน่วยงานมีการอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานแบบ Real-time หรือ รายวัน หรือ รายเดือน หรือ รายไตรมาส หรือ รายปี</li> <li>หน่วยงานมีการจัดทำดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล (Data cleansing) และ มีการจัดทำ Data Warehouse และ Data Lake และ มีการดำเนินการปกปิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data masking) ก่อนนำไปใช้งาน</li> </ul>

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

ตารางที่ ๒ - ๖ ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)

ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์
๒.๑ IT Human Resource	วัดการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล
๒.๒.๑ Certification	วัดจำนวนใบประกาศนียบัตรวิชาชีพด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ
๒.๒ Digital Leadership	วัดบทบาทและความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล
๒.๓ Training and Development	วัดความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคลากร
๒.๔ IT Competency	วัดทักษะความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

แผนภาพที่ ๒ - ๘ ภาพรวมแบบจำลองการวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ ๖

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
Pillar & Digital technology Practices	<p><b>Near-standard practice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานยังไม่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน</li> <li>หน่วยงานยังไม่มีการปรับใช้ในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>หน่วยงานยังไม่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสร้างความปลอดภัย และความเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารผ่านอุปกรณ์</li> <li>หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผ่านการใช้โปรแกรมเฉพาะขั้นพื้นฐาน (Microsoft Excel) เช่น ทำรายงานประจำปี หรือ สรุปข้อมูลสถิติ</li> <li>หน่วยงานมีการปรับใช้เทคโนโลยีเฉพาะขั้นพื้นฐาน เช่น การใส่ password เพื่อป้องกันไฟล์</li> </ul>	<p><b>Up-to-date</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์</li> <li>หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผ่านการใช้โปรแกรมที่ออกแบบมาสำหรับการวิเคราะห์เชิงสถิติโดยเฉพาะ และสามารถรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลในปริมาณที่มากกว่าโปรแกรมพื้นฐาน เช่น SPSS STATA</li> <li>หน่วยงานมีการปรับใช้เรื่องของ Security control รูปแบบต่าง ๆ ในจัดการข้อมูลตามความเหมาะสม</li> </ul>	<p><b>Leading-tech</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ API ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร</li> <li>หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผ่านการใช้โปรแกรมโดยภาษาคอมพิวเตอร์ เช่น Python Stark เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมาก (Big data) หรือการวิเคราะห์ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น Python Stark, Power BI, Google Data Studio</li> <li>หน่วยงานมีการใช้ระบบการดูแลความปลอดภัยแบบเบ็ดเสร็จ (Security Platform) ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล และการทำงานภายในองค์กร</li> </ul>	<p><b>Future-tech</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ IoT ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร</li> <li>หน่วยงานนำข้อมูลมาใช้ในโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลและจำลองสถานการณ์เพื่อบริหารจัดการตัดสินใจ (Decision Intelligence) เช่น Machine Learning and AI, Yonyx</li> <li>หน่วยงานมีการใช้ดิจิทัล และอินเทอร์เน็ตแบบแยกศูนย์ (Decentralized) บนเครือข่ายแบบภายในองค์กร เพื่อสร้างความโปร่งใส และป้องกันการปลอมแปลง</li> </ul>

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

## ๔. การใช้กรอบประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ใน บก.ทท.

### ๔.๑ กรอบประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ ได้กำหนดให้มีการจัดทำ “แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย” เพื่อรองรับการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการและการทำงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยมีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ สพร. เป็นหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งใช้กรอบการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ (DGRF) เป็นเครื่องมือในการประเมิน

กรมการสื่อสารทหาร (สส.ทหาร) ขออนุมัติหลักการใช้กรอบการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ (Digital Government Readiness Framework : DGRF) เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของ บก.ทท. สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ และรัฐบาล ๔.๐ (รัฐบาลดิจิทัล) อันนำไปสู่ “ระบบราชการ ๔.๐” ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จ ๑ ใน ๓ ประการ คือ “การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล” (Digitization/Digitalization) และเป็นเครื่องมือช่วยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ บก.ทท. สู่การเป็น DIGITAL HQ และ SMART HQ

กรอบการประเมินฯ (DGRF) จะเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาด้านดิจิทัลของ บก.ทท. และเป็นเครื่องมือสนับสนุนความสำเร็จของการพัฒนา บก.ทท. ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศไทย ซึ่งกรอบการประเมินฯ (DGRF) เป็นเครื่องมือสนับสนุน PMQA 4.0 ให้บรรลุระบบราชการ ๔.๐ ดังนี้

๑) ตัวชี้วัด แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) ของกรอบการประเมินฯ (DGRF) สนับสนุนหมวด ๑ การนำองค์กร และหมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ของ PMQA 4.0 ซึ่งมีกรมยุทธการทหาร (ยก.ทหาร) เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก

๒) ตัวชี้วัด ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) ของกรอบการประเมินฯ (DGRF) สนับสนุนหมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ของ PMQA 4.0 ซึ่งมีกรมกำลังพลทหาร (กพ.ทหาร) เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก

๓) ตัวชี้วัด การบริการภาครัฐ (Public Services) ของกรอบการประเมินฯ (DGRF) สนับสนุนหมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ PMQA 4.0 ซึ่งมีกรมกิจการพลเรือนทหาร (กร.ทหาร) เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก

๔) ตัวชี้วัด การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) ของกรอบการประเมินฯ (DGRF) สนับสนุนหมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ของ PMQA 4.0 ซึ่งมีสำนักปลัดบัญชาทหาร (สพช.ทหาร) เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก

๕) ตัวชี้วัด โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) และตัวชี้วัด เทคโนโลยีและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices) ของกรอบการประเมินฯ (DGRF) สนับสนุนหมวด ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของ PMQA 4.0 ซึ่งมีกรมการสื่อสารทหาร (สส.ทหาร) เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก

อีกทั้งยังได้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ได้แก่

๑) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บก.ทท. ได้แต่งตั้ง เสธ.ทหาร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บก.ทท. (Chief Change Officer : CCO) และแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ บก.ทท. โดยมีคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐของ บก.ทท. หมวด ๑-๗

๒) การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ บก.ทท. เพื่อการควบคุมบังคับบัญชาการบริหารราชการทั่วไป ไชเบอร์ และกิจการอวกาศเพื่อความมั่นคง ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ เทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. โดยมี เสธ.ทหาร/ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง บก.ทท. (Chief Information Officer : CIO) เป็นประธานกรรมการ

#### **๔.๒ แนวทางการนำกรอบการประเมินฯ (DGRF) มาประยุกต์ใช้กับ บก.ทท.**

แนวทางการนำกรอบการประเมินฯ (DGRF) มาประยุกต์ใช้กับ บก.ทท. ดังนี้

๑) นำกรอบการประเมินฯ (DGRF) ไปใช้เป็นหลักการในการจัดทำ แผนปฏิบัตินโยบาย สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ซึ่งทาง บก.ทท. ได้ว่าจ้าง บจก.เอไอดีไอ (ไทยแลนด์) เป็นผู้จัดทำ แล้วเสร็จเมื่อ ๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๕

๒) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ในหมวด ๑-๖ ต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดของ DGRF ที่เกี่ยวข้อง และส่วนราชการที่เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักจะเป็นหน่วยให้ข้อมูลตามแบบสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของ ประเทศไทย และรับการตรวจสอบจาก สพร.

๓) การจัดทำ งาน/แผนงาน/โครงการด้านดิจิทัล ควรดำเนินการตาม กรอบการประเมิน (DGRF) โดยเริ่มจากการพัฒนากระบวนการทำงานเดิม (Analog) ให้เป็นดิจิทัล ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ (Digital End to End Process) มีการแก้ไขประกาศ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการทำงานรูปแบบดิจิทัล มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกำลังพลทุกระดับที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับระบบงานใหม่ มีการบูรณาการใช้งาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกับ

ภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างเหมาะสม นำมาสู่การเลือกใช้เทคโนโลยีซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ตามลำดับ

๔) ให้ทุกส่วนราชการใน บก.ทท. จัดทำแผนปฏิบัติการ หน่วยงาน โครงการ และพัฒนาระบบราชการใน บก.ทท.

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล

### ๑. นิยามขององค์กรดิจิทัล

ชัยทวี เสนะวงศ์ (๒๕๖๓) กล่าวว่า องค์กรดิจิทัล หมายถึงมิติในการพัฒนาองค์กรในสองมิติ คือ

๑) Digital Capability : ความสามารถขององค์กรในการเลือก สรรหา เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เช่น Social media, Mobile Device, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Augmented, Reality, Virtual Reality เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติการในองค์กร เพื่อเป็นการผูกใจพนักงานและลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพิ่มผลผลิตในการดำเนินงานขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ เป็นต้น

๒) Digital Dexterity : เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เลือกและสรรหามาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพิ่มคุณค่าต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่ง Digital Dexterity นี้จะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรดิจิทัล

สุรินทร์ทิพ ศักดิ์ภูวดล (ม.ป.ป) กล่าวถึงนิยามขององค์กรดิจิทัลว่าคือองค์กรที่เกือบทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่มีการติดต่อผู้รับบริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์กรที่บริหารจัดการในระบบดิจิทัล กระบวนการหลักในการทำงานสามารถทำให้ประสบผลสำเร็จได้โดยการใช้เครือข่ายดิจิทัลที่ครอบคลุมกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร หรือเชื่อมโยงเข้ากับองค์กรอื่นจำนวนมาก

Soule (2018) กล่าวว่า องค์กรดิจิทัลแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรที่ยกระดับการใช้เครื่องมือและข้อมูลขึ้นมาเพื่อปรับใช้และกำหนดค่าทรัพยากรมนุษย์และทุนใหม่แบบไดนามิก ด้วยความเร็วของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสถานะตลาด เราเรียกสิ่งนี้ว่าความคล่องแคล่วทางดิจิทัล

McCall (2018) กล่าวว่า องค์กรดิจิทัล หมายถึง องค์กรที่พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนรูปแบบการบริหารองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ และวิธีดำเนินการใหม่ ๆ ที่องค์กรเปิดใช้งาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

## ๒. ลักษณะขององค์กรดิจิทัล

Soule (2016) อ้างถึงใน จันทร์จิรา เพลราซ (๒๐๒๐ : ๒๓๑-๒๓๒) ได้อธิบายถึงลักษณะของการเป็นองค์กรดิจิทัลสามารถเห็นได้ชัดเจนใน ๒ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ การมีความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capability) เป็นการใช้เทคโนโลยีบูรณาการช่องทางดิจิทัลเพื่อติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า การใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาทักษะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

ส่วนที่ ๒ ความชำนาญด้านดิจิทัล (Digital Dexterity) เป็นจุดเด่นขององค์กรดิจิทัล ที่จะช่วยให้สามารถปรับบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ด้วยความสามารถแบบพลวัต (Dynamic) องค์กรดิจิทัลสามารถใช้ประโยชน์จากตัวเลือกดิจิทัลใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องเผชิญกับความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนภายใน

ทั้งนี้หากองค์กรต่าง ๆ มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ ๑ ความคิด (Mindsets) คุณสมบัติที่แตกต่างขององค์กรดิจิทัลคือแนวความคิดครั้งแรกเกี่ยวกับดิจิทัล (Digital-First Mindset) ซึ่งเป็นทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของการค้นหาคำอธิบายและการแก้ปัญหาด้วยดิจิทัลก่อนดำเนินการด้วยระบบมือ (Manual) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ในการเข้าถึงข้อมูลองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

องค์ประกอบที่ ๒ การปฏิบัติ (Practices) พฤติกรรมพื้นฐานที่มีอยู่ในองค์กรดิจิทัลประกอบด้วย

๑) การดำเนินงานดิจิทัล (Digitized Operations) เป็นการพึ่งพาข้อมูลดิจิทัลในการจัดทำเอกสารอัตโนมัติและตรวจสอบกิจกรรมขององค์กรได้แม่นยำยิ่งขึ้น องค์กรสามารถตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส และยังสามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้นำองค์กร

๒) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) ความพร้อมสำหรับการทำงานร่วมกันข้ามพรมแดน เพื่อคิดค้นแก้ปัญหาและค้นหาข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ เป็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเป็นหุ้นส่วนโดยไม่ได้คำนึงถึงสถานที่หรือขอบเขตอื่น ๆ การออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการปฏิบัติงานแบบร่วมมือที่แตกต่างจากแผนผังองค์กรแบบเดิม

๓) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decisions) การพึ่งพาข้อมูลดิจิทัลเชิงลึกและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งทั้ง ๓ พฤติกรรมนี้จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถด้านดิจิทัลในระยะสั้นขององค์กร ขณะเดียวกันก็ยังพัฒนา

ความโปร่งใส (Transparency) ความไหลลื่น (Fluidity) การปรับตัว (Adaptability) และความยืดหยุ่น (Resilience) ไปพร้อมกันในระยะยาว

องค์ประกอบที่ ๓ บุคลากร (People) พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัลต้องมี ประกอบด้วย

๑) ประสบการณ์ด้านเทคโนโลยี (Technology experience) ประสบการณ์ทางเทคนิคที่อาจจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเช่น ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine learning) สังคมออนไลน์และเทคโนโลยีมือถือ (Social and mobile technologies) รวมถึงอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things)

๒) ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะในการใช้เครื่องมือเหล่านั้นในการดำเนินงาน

๓) การมีส่วนร่วมสูง (High-Engagement) เพื่อความสำเร็จในระยะยาว องค์กรจะต้องมีมากกว่าประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีและทักษะดิจิทัล ซึ่งจะต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจ มีความสามารถและความพยายามในการจัดการปัญหาอย่างอัตโนมัติด้วยตนเอง (Kane, ๒๐๑๕; Deloitte; ๒๐๑๘; Volini & Mazor, ๒๐๒๐)

องค์ประกอบที่ ๔ ทรัพยากร (Resources) เครื่องมือและข้อมูลดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรดิจิทัล และทรัพยากรที่จำเป็นจะช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว ประกอบด้วย

๑) ข้อมูลลูกค้าแบบเรียลไทม์ (Real-Time Customer Data) การเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เป็นรากฐานในการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างลูกค้าและองค์กร

๒) ข้อมูลการดำเนินงานรวมเป็นหนึ่ง (Integrated Operations Data)

๓) เครื่องมือสำหรับความร่วมมือ (Collaborative tools) เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน มีการส่งสารถึงสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น

ชัยทวี เสนะวงศ์ (๒๕๖๓) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรดิจิทัลว่า จากรายงานการวิจัยเมื่อปี ค.ศ.๒๐๑๖ ของ MTT Center for Digital Business ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Capgemini ได้ใช้เวลาประมาณ ๒ ปี ไปศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหาร ประมาณ ๑๕๐ องค์กร ที่มีลักษณะเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่า องค์กรดิจิทัลจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอนาล็อก (Analog) ในภาพใหญ่ ๆ ที่เรียกว่า “M - PWR” ดังมีรายละเอียดคร่าว ๆ ต่อไปนี้

๑) กรอบแนวคิด (Mindset : M) เป็นความมุ่งมั่น ชัดเจนขององค์กรที่จะต้องมีแนวคิดแบบแก้ปัญหาโดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก “Digital - First” ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกภาคส่วนมีแนวคิดหรือความต้องการที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นพื้นฐานในการ



ขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น ลดความสูญเสีย เพิ่มความเร็ว และพัฒนาคนให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Co-Creation) ในการรังสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับแนวคิดในการปฏิรูปองค์กรดิจิทัล ที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเร่งการปฏิรูปและขับเคลื่อนองค์กรใน ๓ มิติ ดังนี้

(๑) ระบบอัจฉริยะ : ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลประเภทปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อการสรรหา เรียนรู้ข้อมูลที่เป็นลักษณะของข้อมูลข่าวสารมากมายมหาศาล (Big Data) กลั่นกรอง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และนำหุ่นยนต์อัตโนมัติมาทำงานร่วมกันกับคน เพื่อช่วยให้คนตัดสินใจได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม

(๒) การเชื่อมต่อ : ปรับปรุงให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรมีการเชื่อมต่อ ติดต่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น ที่ทำงานที่ไหน เมื่อไร ก็ได้ตลอด ๗ วัน ๒๔ ชั่วโมง

(๓) การมุ่งเน้นลูกค้า : เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่น่าประทับใจในการสร้างความผูกใจของลูกค้า (Customer Engagement) ในแต่ละรายด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในลักษณะการบริการเชื่อมต่อ (Connected Services) เช่น AI, Internet of Things (IoT), Cloud และมีระบบรักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคลที่ดี เป็นต้น

๒) การปฏิบัติ (Practices: P) องค์กรดิจิทัลจะมีบรรทัดฐาน (norms) ในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ใน ๓ มิติหลัก คือ

(๑) การดำเนินงานแบบดิจิทัล (Digitized Operations) กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรดิจิทัลจะต้องออกแบบมาให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีตรรกะที่เป็นเหตุเป็นผลที่อธิบายได้ การใช้ความคิดในการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปในลักษณะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) หรือการคิดอย่างมีระบบ (Systematic Thinking) ลดการใช้ดุลยพินิจ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐาน (Platform) เช่น การเป็นสำนักงานที่ลดการใช้กระดาษ (Paperless Office) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ประเภท Blog, Intranet, Line, WhatsApp, Social Media มาใช้ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้เทคโนโลยีประเภท AI, VR, AR มาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด นำหุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติต่าง ๆ มาช่วยการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องต้นทุน เพิ่มความเร็วและสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง ซึ่งจะนำมาซึ่งการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันตามมา

(๒) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) การปฏิบัติงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ มองภาพกว้าง ลดการทำงานแบบอาณาจักร ตัดสินใจแบบไซโล พร้อมสำหรับการทำงานข้ามสายอาชีพเพื่อสร้างนวัตกรรม การแก้ปัญหา และตัดสินใจ

ที่รวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูล การจะเป็นเช่นนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เน้นการทำงานร่วมกันในแนวราบ ลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานนำข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนในการพัฒนางานในครั้งต่อไป กระตุ้นให้คนกล้าคิดสร้างสรรค์

(๓) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision) พื้นฐาน (Platform) ของกระบวนการพัฒนางาน การแก้ปัญหาตัดสินใจขององค์กรดิจิทัลจะต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่อ้างอิงเชื่อมโยงกับข้อมูล (Data-Driven Culture) เสมอ บุคลากรจะต้องทำตัวเป็นนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) ที่จะต้องเริ่มด้วยการสรรหา รวบรวมข้อมูลลักษณะของข้อมูลข่าวสารมากมายมหาศาล (Big Data) สร้างตัวชี้วัด (Data Metric) วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรอ้างอิงวิเคราะห์ช่องว่างของข้อมูล (Gap Analysis) ระหว่างข้อมูลปัจจุบันกับข้อมูลอ้างอิง ปรัชญาหรือกันเพื่อพัฒนางานสร้างบรรทัดฐานใหม่ (New Normal) เพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน

๓) แรงงาน (Workforce : W) องค์กรดิจิทัลจะมีมุมมองต่อบุคลากรที่กว้างขวางกว่าเดิม จากองค์กรอนาล็อกที่มีมุมมองว่าบุคลากรเป็นเพียงผู้รับจ้าง (Employee) ที่องค์กรจ้างมาปฏิบัติงานไปวัน ๆ มาสู่มุมมองที่มองว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร บุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของงานที่มีส่วนสำคัญในผลสำเร็จขององค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรดิจิทัลจะต้องสร้างบรรยากาศที่ผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัว เริ่มด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันประสบความสำเร็จ นโยบายโครงสร้างองค์กร สำนักงาน และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ต้องออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีลักษณะของความยืดหยุ่นสูง เน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อเพิ่มผลิตภาพ องค์กรดิจิทัลจะต้องมีกระบวนการคิดที่ว่าต้องส่งเสริมให้คนกล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ อย่างมีเหตุผล ด้วยความเชื่อมั่นจากความเชี่ยวชาญในประสบการณ์ของตน กล้ารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความใส่ใจในรายละเอียด เพื่อให้เกิดการเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง กล้าที่จะมองแตกต่างจากคนอื่น กล้าที่จะท้าทายสมมุติฐานความเชื่อเดิม ๆ ด้วยข้อมูลชุดใหม่ ๆ ประสบการณ์ที่แตกต่าง กล้าแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ ประสบการณ์ความรู้ระหว่างกันในกลุ่มที่หลากหลาย แตกต่างด้วยความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น ดีกว่าการไม่ทำอะไรเลย จะทำให้องค์กรอยู่กับที่รอวันตายในอนาคต ลักษณะเด่น ๆ ในความแตกต่างขององค์กรดิจิทัลในการบริหารคน จะมีดังนี้

(๑) ประสบการณ์การใช้เทคโนโลยี (Technology Experience) องค์กรดิจิทัลจะต้องวางพื้นฐานการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ให้เท่าเทียมกันในทุก ๆ กลุ่มและช่วงอายุ ไม่เพียงแต่เน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ในเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ (Analytic) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)

การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of things) เป็นต้น แต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ด้วยการลงมือปฏิบัติในเทคโนโลยีเหล่านั้นด้วย ต้องกล้าที่จะส่งเสริมให้คนกล้าที่จะลองผิดลองถูกได้ แต่ต้องรู้จักควบคุมและมีวิธีการบริหารความเสี่ยงในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

(๒) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) องค์กรดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะมีตรรกะ เป็นเหตุเป็นผล ที่จะตระหนักได้ว่าในโลกยุคต่าง ๆ ที่องค์กรออกแบบมา กระบวนการปฏิบัติงานใด ๆ หรือในการแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะต้องใช้ข้อมูลชุดไหน เทคโนโลยีดิจิทัลอะไรมาช่วยในเวลาไหน และเมื่อเลือกใช้เทคโนโลยีได้แล้วองค์กรจะต้องพัฒนาให้บุคลากรมีความพร้อมมีทักษะ มั่นใจ ที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านั้นอย่างผู้ชำนาญการ เพื่อประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน และเพื่อควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๓) ความผูกพันที่สูง (High Engagement) ด้วยในโลกดิจิทัลงานประจำซ้ำ ๆ งานง่าย ๆ ส่วนมากจะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์ และเทคโนโลยี งานที่เหลือที่จะต้องให้คนทำงานจะต้องการคนที่มีทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ มีความคิดสร้างสรรค์ บริหารอารมณ์ตนเองได้ดี สามารถทำงานประสานงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความคิดเชิงบวก มีจิตใจที่ใส่ใจในการบริการ มีการเจรจาต่อรองที่ดี และมีความยืดหยุ่นทางความคิด ซึ่งการจะพัฒนาให้คนมีทักษะดังกล่าวได้จะไม่ใช่แค่การพัฒนาให้คนมีความรู้ทางหลักการวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนา ออกแบบ กระบวนการผูกใจคนที่มีประสิทธิภาพ ทั้งทางกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ โดยเฉพาะทางด้านจิตใจ และจิตวิญญาณ จะต้องดูแลคนเป็นอย่างดีที่ไม่ใช่ด้วยผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องดูแลจนถึงจิตใจ เช่น การให้เกียรติ ให้ความรัก เอื้ออาทรต่อกัน สร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ให้ความมีอิสระ ยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของคน เปิดโอกาสให้แสดงและเคารพในความคิดเห็น เป็นต้น จนคนมีความคิดว่าเขาเป็นเจ้าของงานที่มีส่วนสำคัญต่อการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ไม่ใช่เป็นแค่ลูกจ้างทำงานกินเงินเดือนไปวัน ๆ ถ้าองค์กรสามารถดูแลให้บุคลากรมีความคิดเช่นนี้ได้ คนจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เป็นไปในลักษณะเชิงบวกที่มีแรงจูงใจ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง และถ้าองค์กรพัฒนาในเรื่องของสติปัญญาเพิ่มเข้าไป จะทำให้คนผูกใจไว้กับงาน ไม่ใช่เอาร่างกายมาทำงานไปวัน ๆ การทำงานก็จะประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี

๓) ทรัพยากร (Resources : R) นอกเหนือไปจากคน (Man) แล้วเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลจะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรดิจิทัล ทรัพยากรเหล่านี้จะส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในเบื้องต้นองค์กรดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้องค์กรมีความพร้อมใน ๓ ด้าน คือ

(๑) ข้อมูลลูกค้าแบบทันกาล (Real-Time Customer Data) : การมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล จะเป็นประเด็นสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรดิจิทัลจะต้องเร่งพัฒนานวัตกรรม ในการเสาะหาและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าแบบทันกาล (Real-Time Data Analytics) เพื่อให้เข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้า และสามารถพยากรณ์พฤติกรรม การตัดสินใจรับบริการของลูกค้าได้ จะพัฒนามาสู่การสร้าง ความผูกใจของลูกค้า (Customer Engagement)

(๒) ข้อมูลการดำเนินงานแบบบูรณาการ (Integrated Operations Data) ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งขององค์กรดิจิทัลคือการตัดสินใจในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงาน ที่ต้องมีความรวดเร็ว ทันกาล (Real-Time Decision Making) ด้วยการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง (Data-Centric) ระบุ วิเคราะห์ นำเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหา การจะทำได้เช่นนี้ต้องการจะต้องสร้างฐานข้อมูลของ กระบวนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เชื่อมโยงกัน สะดวก รวดเร็ว ต่อการเข้าถึงข้อมูลของ หน่วยงานต่าง ๆ

(๓) เครื่องมือในการทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) เพื่อสนับสนุน การติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกันในแนวราบ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานอย่างรวดเร็ว ทันกาล องค์กรดิจิทัลจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาทดแทนการติดต่อสื่อสารแบบเดิมที่เป็นไซโล เกิดเป็นการทำงานรูปแบบใหม่ที่ไร้ลดลำดับชั้น เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) แอปพลิเคชันต่าง ๆ (Application) ที่สามารถเชื่อมต่อได้กับทุกอุปกรณ์ ทุกที่ ทุกเวลา (Any Device, Any Where, Any Time) เป็นต้น มาเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกันของบุคลากร บุคคลภายนอก ที่ต้องบูรณาการกันระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัว และการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลของบุคลากร

## การเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท.

กองบัญชาการกองทัพไทย (Royal Thai Armed Forces Headquarters) หรือ บก.ทท. เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม เดิมทีกองทัพไทยยังไม่ได้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผน ควบคุมบังคับบัญชา และอำนวยความสะดวกของเหล่าทัพเป็นการเฉพาะ แต่ได้มีการจัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุดขึ้นมา ๒ ครั้งในยามสงคราม เพื่อทำหน้าที่ด้านการบัญชาการรบ ครั้งแรกเมื่อเกิดกรณีพิพาทอินโดจีนฝรั่งเศส (พ.ศ.๒๔๘๓-๒๔๘๔) กับครั้งที่ ๒ คราวเกิดสงครามมหาเอเซียบูรพา (พ.ศ.๒๔๘๔-๒๔๘๗) โดยมี จอมพล แปลก พิบูลสงคราม ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุดทั้งสองครั้ง เมื่อจบภารกิจแล้ว ทางราชการได้ยุบเลิกตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด และกองบัญชาการทหารสูงสุดลง ต่อมาทางราชการได้เล็งเห็นความจำเป็นในการจัดตั้ง

กองบัญชาการทหารสูงสุดเป็นการถาวร เพื่อเตรียมกำลังรบและป้องกันราชอาณาจักร จึงได้มีการแปรสภาพกรมเสนาธิการกลาโหม เป็นกองบัญชาการทหารสูงสุด พร้อมทั้งปรับปรุงและเพิ่มหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๐๓ ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ.๒๕๐๓ และเมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๑ ได้มีการปรับโครงสร้างของกองบัญชาการทหารสูงสุดครั้งใหญ่ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ ซึ่งได้มีการแปรสภาพกองบัญชาการทหารสูงสุด เป็นกองบัญชาการกองทัพไทย ทำหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลังการป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม

กองบัญชาการกองทัพไทย มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจสำคัญในการป้องกันราชอาณาจักร โดยปัจจุบันทิศทางการพัฒนาได้มุ่งสู่การเป็น SMART HQ ในปี พ.ศ.๒๕๘๐ และอยู่ในระยะของการเปลี่ยนผ่านและพัฒนาไปสู่ Digital HQ ในปี พ.ศ.๒๕๗๐

## ๑. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### ๑.๑ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑

มาตรา ๑๕ กองทัพไทยมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา ๑๖ กองทัพไทยอาจตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใด เพื่อพิจารณาเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวกับแผน เพื่อรักษาเอกราชและผลประโยชน์แห่งชาติ รวมทั้งการปฏิบัติการทางทหารของทุกส่วนราชการตามมาตรา ๑๗ ร่วมกันได้

มาตรา ๑๗ กองทัพไทยมีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- ๑) กองบัญชาการกองทัพไทย
- ๒) กองทัพบก
- ๓) กองทัพเรือ
- ๔) กองทัพอากาศ
- ๕) สว่นราชการอื่นตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๑๘ กองบัญชาการกองทัพไทยมีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการ และกำกับดูแล การดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา ๓๑ ให้กองบัญชาการกองทัพไทย รับผิดชอบการวางแผน พัฒนา และดำเนินการ เกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและ แลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานใน กระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพและสวน ราชการที่เกี่ยวข้อง

มาตรา ๓๔ ให้กองทัพไทย จัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหารในแต่ละระดับขึ้น ตั้งแต่ยามปกติ เพื่อใช้ในการติดตามสถานการณ์ และเป็นศูนย์ควบคุม อำนาจการ และสั่งการ การปฏิบัติ ให้ศูนย์บัญชาการทางทหารในกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ และสั่งการ ศูนย์บัญชาการทางทหารในแต่ละระดับตามวรรคหนึ่งหรือกองกำลังเฉพาะกิจร่วมที่จัดตั้ง ขึ้นตามแผนป้องกันประเทศ แล้วแต่กรณี

## ๑.๒ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.๒๕๖๒

มาตรา ๑๒ ในการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการ ตามมาตรา ๙ ให้มีคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เรียกโดยย่อว่า “กกม.” ประกอบด้วย

๑) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นประธานกรรมการ

๒) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ปลัดกระทรวงคมนาคม ปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ปลัดกระทรวงพลังงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และเลขาธิการ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

๓) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกินสี่คน ซึ่งคณะกรรมการ แต่งตั้งจาก ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เป็นที่ประจักษ์และเป็นประโยชน์ต่อการ รักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

ให้เลขาธิการเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้เลขาธิการแต่งตั้ง พนักงานของสำนักงานเป็นผู้ช่วยเลขานุการได้ไม่เกินสองคน

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่เห็นสมควรเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา ๑๓ กกม. มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

- ๑) ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและแผนตามมาตรา ๙ (๑) และมาตรา ๔๒
- ๒) ดูแลและดำเนินการเพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ในระดับร้ายแรง ตามมาตรา ๖๑ มาตรา ๖๒ มาตรา ๖๓ มาตรา ๖๔ มาตรา ๖๕ และมาตรา ๖๖
- ๓) กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์ประสานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบคอมพิวเตอร์แห่งชาติ และการเผชิญเหตุและนิติวิทยาศาสตร์ทางคอมพิวเตอร์
- ๔) กำหนดประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ อันเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำในการดำเนินการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สำหรับหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ รวมทั้งกำหนดมาตรการในการประเมินความเสี่ยง การตอบสนอง และรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ เมื่อมีภัยคุกคามทางไซเบอร์ หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบหรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบ หรือความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญหรืออย่างร้ายแรง ต่อระบบสารสนเทศของประเทศ เพื่อให้การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ๕) กำหนดหน้าที่ของหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ และหน้าที่ของหน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล โดยอย่างน้อยต้องกำหนดหน้าที่ให้หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล ต้องกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ของแต่ละหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ และหน่วยงานของรัฐ
- ๖) กำหนดระดับของภัยคุกคามทางไซเบอร์ พร้อมทั้งรายละเอียดของมาตรการป้องกัน รับมือ ประเมิน ปรามปราม และระงับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ในแต่ละระดับเสนอต่อคณะกรรมการ
- ๗) วิเคราะห์สถานการณ์ และประเมินผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาสั่งการ เมื่อมีหรือคาดว่าจะมีภัยคุกคามทางไซเบอร์ในระดับร้ายแรงขึ้น

ในการกำหนดกรอบมาตรฐานตามวรรคหนึ่ง (๔) ให้คำนึงถึงหลักการบริหารความเสี่ยง โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วยวิธีการและมาตรการ ดังต่อไปนี้

- ๑) การระบุความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นแก่คอมพิวเตอร์ ข้อมูลคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ ทรัพย์สิน และชีวิตร่างกายของบุคคล
- ๒) มาตรการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- ๓) มาตรการตรวจสอบและเฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์

๔) มาตรการเผชิญเหตุเมื่อมีการตรวจพบภัยคุกคามทางไซเบอร์

๕) มาตรการรักษาและฟื้นฟูความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

มาตรา ๑๔ ในการดำเนินการตามมาตรา ๑๓ วรรคหนึ่ง (๒) เพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้ทันที่ กกม. อาจมอบอำนาจให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด และกรรมการอื่นซึ่ง กกม. กำหนด ร่วมกันปฏิบัติการในเรื่องดังกล่าวได้ และจะกำหนดให้หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแลหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศที่ถูกคุกคาม เข้าร่วมดำเนินการ ประสานงาน และให้การสนับสนุนด้วยก็ได้

มาตรา ๙ คณะกรรมการมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

๑) เสนอนโยบายและแผนว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ส่งเสริมและสนับสนุน การดำเนินการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ตามมาตรา ๔๒ และมาตรา ๔๓ ต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบ ซึ่งต้องเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรา ๔๒

๒) กำหนดนโยบายการบริหารจัดการที่ เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สำหรับหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ

๓) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เสนอต่อคณะรัฐมนตรี สำหรับเป็นแผนแม่บทในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในสถานการณ์ปกติ และในสถานการณ์ที่อาจจะเกิด หรือเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยแผนดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนระดับชาติ และกรอบนโยบายและแผนแม่บทที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงของสภาความมั่นคงแห่งชาติ

๔) กำหนดมาตรฐานและแนวทางส่งเสริมพัฒนาระบบการให้บริการ เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สร้างมาตรฐานเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ รวมถึงส่งเสริมการรับรองมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ให้กับหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล และหน่วยงานเอกชน

๕) กำหนดมาตรการและแนวทางในการยกระดับทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของพนักงานเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล และหน่วยงานเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๖) กำหนดกรอบการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์



๗) แต่งตั้งและถอดถอนเลขาธิการ

๘) มอบหมายการควบคุมและกำกับดูแล รวมถึงการออกข้อกำหนด วัตถุประสงค์ หน้าที่ และอำนาจ และกรอบการดำเนินการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ให้หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล หน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ

๙) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผนว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ แผนปฏิบัติการเพื่อการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้

๑๐) เสนอแนะและให้ความเห็นต่อคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือคณะรัฐมนตรี เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๑๑) เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีในการจัดให้มี หรือปรับปรุงกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๑๒) จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ หรือแนวทางการพัฒนามาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ให้คณะรัฐมนตรีทราบ

๑๓) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

มาตรา ๔๒ นโยบายและแผนว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ต้องมีเป้าหมาย และแนวทางอย่างน้อย ดังต่อไปนี้

๑) การบูรณาการการจัดการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ของประเทศ

๒) การสร้างมาตรการและกลไกเพื่อพัฒนาศักยภาพในการป้องกันรับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

๓) การสร้างมาตรการในการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศของประเทศ

๔) การประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๕) การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๖) การพัฒนาบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ทั้งภาครัฐและเอกชน

๗) การสร้างความตระหนักและความรู้ด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๘) การพัฒนาระเบียบและกฎหมายเพื่อการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

มาตรา ๔๓ ให้คณะกรรมการ จัดทำนโยบายและแผนว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ขึ้นตามแนวทางในมาตรา ๔๒ เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ โดยให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และเมื่อได้ประกาศแล้ว ให้หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล และหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศตามที่กำหนดไว้ในแผนว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและแผนดังกล่าว ในการจัดทำนโยบายและแผนตามวรรคหนึ่ง ให้สำนักงานจัดให้มีการรับฟังความเห็นหรือประชุมร่วมกับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล และหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ

มาตรา ๖๑ เมื่อปรากฏแก่ กกม. ว่าเกิดหรือคาดว่าจะเกิด ภัยคุกคามทางไซเบอร์ในระดับร้ายแรง ให้ กกม. ออกคำสั่งให้สำนักงานดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑) รวบรวมข้อมูล หรือพยานเอกสาร พยานบุคคล พยานวัตถุ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ และประเมินผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

๒) สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และเข้าร่วมในการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้น

๓) ดำเนินการป้องกันเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เสนอแนะหรือสั่งการให้ใช้ระบบที่ใช้แก้ปัญหาเพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ รวมถึงการหาแนวทางตอบโต้หรือการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๔) สนับสนุนให้สำนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความช่วยเหลือ และเข้าร่วมในการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้น

๕) แจ้งเตือนภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้ ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยคำนึงถึงสถานการณ์ ความร้ายแรงและผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์นั้น

๖) ให้ความสะดวกในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานเอกชน เพื่อจัดการความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

มาตรา ๖๒ ในการดำเนินการตามมาตรา ๖๑ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์สถานการณ์ และประเมินผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ให้เลขาธิการสั่งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑) มีหนังสือขอความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาให้ข้อมูลภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และตามสถานที่ที่กำหนด หรือให้ข้อมูลเป็นหนังสือเกี่ยวกับภัยคุกคามทางไซเบอร์

๒) มีหนังสือขอข้อมูล เอกสาร หรือสำเนาข้อมูลหรือเอกสาร ซึ่งอยู่ในความครอบครองของผู้อื่น อันเป็นประโยชน์แก่การดำเนินการ

๓) สอบถามบุคคลผู้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสถานการณ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับภัยคุกคามทางไซเบอร์

๔) เข้าไปในอสังหาริมทรัพย์หรือสถานประกอบการที่เกี่ยวข้องหรือคาดว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับความยินยอมจากผู้ครอบครองสถานที่นั้น ผู้ให้ข้อมูลตามวรรคหนึ่งซึ่งกระทำโดยสุจริตย่อมได้รับการคุ้มครองและไม่ถือว่าเป็นการละเมิดหรือผิดสัญญา

มาตรา ๖๓ ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ให้ กกม. มีคำสั่งให้หน่วยงานของรัฐให้ข้อมูล สนับสนุนบุคลากรในสังกัดหรือใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่ในความครอบครองที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ กกม. ต้องดูแลมิให้มีการใช้ข้อมูลที่ได้มาตามวรรคหนึ่งในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และให้ กกม. รับผิดชอบในค่าตอบแทนบุคลากร ค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าว ให้นำความในวรรคหนึ่งและวรรคสองมาใช้บังคับในการร้องขอต่อเอกชน โดยความยินยอมของเอกชนนั้นด้วย

มาตรา ๖๔ ในกรณีที่เกิดหรือคาดว่าจะเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ซึ่งอยู่ในระดับร้ายแรง ให้ กกม. ดำเนินการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และดำเนินมาตรการที่จำเป็น

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ กกม. มีหนังสือถึงหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ให้กระทำการหรือระงับการดำเนินการใด ๆ เพื่อป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามแนวทางที่ กกม. กำหนด รวมทั้งร่วมกันบูรณาการในการดำเนินการเพื่อควบคุม ระงับหรือบรรเทาผลที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์นั้นได้อย่างทันท่วงที ให้เลขาธิการรายงานการดำเนินการตามมาตรานี้ต่อ กกม. อย่างต่อเนื่อง และเมื่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ดังกล่าวสิ้นสุดลงให้รายงานผลการดำเนินการต่อ กกม. โดยเร็ว

มาตรา ๖๕ ในการรับมือและบรรเทาความเสียหายจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ในระดับร้ายแรง กกม. มีอำนาจออกคำสั่งเฉพาะเท่าที่จำเป็นเพื่อป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้บุคคลผู้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ ผู้ครอบครอง ผู้ใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์

หรือผู้ดูแลระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีเหตุอันเชื่อได้ว่าเป็นผู้เกี่ยวข้องกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ หรือได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑) เผ่าร้างคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ในช่วงระยะเวลาใด ระยะเวลาหนึ่ง

๒) ตรวจสอบคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์เพื่อหาข้อบกพร่อง ที่กระทบต่อการรักษา ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ วิเคราะห์สถานการณ์ และประเมินผลกระทบ จากภัยคุกคามทางไซเบอร์

๓) ดำเนินมาตรการแก้ไขภัยคุกคามทางไซเบอร์เพื่อจัดการ ข้อบกพร่องหรือกำจัดชุดคำสั่งไม่พึงประสงค์ หรือระดับบรรเทาภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่ดำเนินการอยู่

๔) รักษาสถานะของข้อมูลคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ด้วย วิธีการใด ๆ เพื่อดำเนินการทางนิติวิทยาศาสตร์ทางคอมพิวเตอร์

๕) เข้าถึงข้อมูลคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ หรือข้อมูลอื่น ที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้อง เฉพาะเท่าที่จำเป็น เพื่อป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ ในกรณีมีเหตุจำเป็นที่ต้องเข้าถึงข้อมูลตาม

๕) ให้ กกม. มอบหมายให้เลขาธิการยื่นคำร้องต่อศาลที่มีเขตอำนาจ เพื่อมีคำสั่งให้เจ้าของกรรมสิทธิ์ ผู้ครอบครอง ผู้ใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ หรือผู้ดูแล ระบบคอมพิวเตอร์ตามวรรคหนึ่ง ดำเนินการตามคำร้อง ทั้งนี้ คำร้องที่ยื่นต่อศาลต้องระบุเหตุอันควร เชื่อได้ว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งกำลังกระทำ หรือจะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดภัยคุกคาม ทางไซเบอร์ในระดับร้ายแรง ในการพิจารณาคำร้องให้ยื่นเป็นคำร้องไต่สวนคำร้องฉุกเฉิน และให้ศาล พิจารณาไต่สวนโดยเร็ว

มาตรา ๖๖ ในการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคาม ทางไซเบอร์ในระดับร้ายแรง กกม. มีอำนาจปฏิบัติการหรือสั่งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เฉพาะเท่าที่จำเป็น เพื่อป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ ในเรื่องดังต่อไปนี้

๑) เข้าตรวจสอบสถานที่ โดยมีหนังสือแจ้งถึงเหตุอันสมควรไปยัง เจ้าของหรือผู้ครอบครองสถานที่ เพื่อเข้าตรวจสอบสถานที่นั้น หากมีเหตุอันควรเชื่อได้ว่ามี คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ หรือได้รับผลกระทบจาก ภัยคุกคามทางไซเบอร์

๒) เข้าถึงข้อมูลคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ หรือข้อมูลอื่น ที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ ทำสำเนาหรือสกัดคัดกรองข้อมูลสารสนเทศหรือโปรแกรม คอมพิวเตอร์ ซึ่งมีเหตุอันควรเชื่อได้ว่าเกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

๓) ทดสอบการทำงานของคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่มีเหตุอันควรเชื่อได้ว่าเกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ หรือถูกใช้เพื่อค้นหาข้อมูลใด ๆ ที่อยู่ภายใน หรือใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์นั้น

๔) ยึดหรืออายัดคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์ใด ๆ เฉพาะเท่าที่จำเป็น ซึ่งมีเหตุอันควรเชื่อได้ว่าเกี่ยวข้องกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อการตรวจสอบหรือวิเคราะห์ ทั้งนี้ ไม่เกินสามสิบวัน เมื่อครบกำหนดเวลาดังกล่าวให้ส่งคืนคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ใด ๆ แก่เจ้าของกรรมสิทธิ์ หรือผู้ครอบครองโดยทันที หลังจากเสร็จสิ้นการตรวจสอบหรือวิเคราะห์ในการดำเนินการตาม (๒) (๓) และ (๔) ให้ กกม. ยื่นคำร้องต่อศาลที่มีเขตอำนาจเพื่อมีคำสั่งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ดำเนินการตามคำร้อง ทั้งนี้ คำร้องต้องระบุเหตุอันควรเชื่อได้ว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งกำลังกระทำ หรือจะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ในระดับร้ายแรงในการพิจารณาคำร้องให้ยื่นเป็นคำร้องไต่สวนคำร้องฉุกเฉิน และให้ศาลพิจารณาไต่สวนโดยเร็ว

### ๑.๓ พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.๒๕๖๕

พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.๒๕๖๕ เป็นกฎหมายกลางที่มีวัตถุประสงค์หลักในการขจัดปัญหาและอุปสรรคทางข้อกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถยื่นคำขอหรือติดต่อใด ๆ กับหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมตลอดทั้งการติดต่อราชการระหว่างหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกัน สามารถทำโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยชอบด้วยกฎหมาย นอกจากนี้ยังมุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติตามกฎหมายของประชาชน และการปฏิบัติหน้าที่ราชการของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้ครอบคลุมตลอดทั้งระบบนิเวศ (Ecosystem) ตั้งแต่การยื่นเรื่อง/รับเรื่อง การติดต่อราชการ การส่ง/รับเอกสาร การแสดงเอกสารหลักฐาน ไปจนถึงการจัดทำและตรวจสอบฐานข้อมูลใบอนุญาต และการจัดเก็บเอกสารราชการ ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการอำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนรวมทั้งลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพแก่การปฏิบัติราชการของภาครัฐ อันเป็นการดำเนินการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและมติของคณะรัฐมนตรี โดยมีสาระสำคัญของกฎหมาย ดังนี้ (พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, ๒๕๖๕)

#### ๑.๓.๑ สิทธิของประชาชน

๑) ประชาชนสามารถยื่นคำขอใด ๆ ส่งหนังสือ เอกสาร รายงานหรือข้อมูล ตลอดจนจ่ายเงินแก่หน่วยงานของรัฐโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ตามช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่หน่วยงานของรัฐประกาศกำหนดได้ เช่น ทางอีเมล เว็บไซต์ แอปพลิเคชันติดต่อสื่อสาร หรือผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์อื่นใด โดยให้ถือว่าการดำเนินการดังกล่าวชอบด้วย

กฎหมายแล้ว ไม่ว่าจะกฎหมายหรือกฎระเบียบเฉพาะเรื่องจะกำหนดไว้แตกต่างหรือขัดแย้ง อย่างไรก็ดี หรือไม่ก็ตาม (มาตรา ๗) ทั้งนี้ หากหน่วยงานใดมิได้ประกาศกำหนดช่องทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับติดต่อหน่วยงานนั้น ประชาชนมีสิทธิที่จะติดต่อ ส่ง หรือยื่นเรื่องผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ใด ๆ ที่หน่วยงานนั้นใช้อยู่ เพื่อติดต่อหน่วยงานนั้นได้ โดยถือว่าเป็นการดำเนินการที่ชอบด้วยกฎหมายแล้ว (มาตรา ๒๐ วรรคสอง)

๒) ประชาชนสามารถตรวจสอบกับหน่วยงานว่าได้รับคำขอ หนังสือ หรือเอกสาร ที่ได้จัดส่งไปทางอิเล็กทรอนิกส์แล้วหรือไม่ และในกรณีที่ประชาชนส่งผิดหน่วยงานหรือช่องทาง ประชาชนผู้ส่งนั้นมีสิทธิได้รับแจ้งจากเจ้าหน้าที่ที่รับเรื่องว่าส่งผิดหน่วยงาน และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องนั้น (มาตรา ๑๐ วรรคสอง)

๓) ประชาชนสามารถได้รับใบอนุญาตหรือเอกสารราชการจากหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ในกรณีดังต่อไปนี้ (มาตรา ๑๑)

(๑) ยื่นคำขอหรือติดต่อกับหน่วยงานของรัฐไปโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

(๒) ยื่นคำขอหรือติดต่อกับหน่วยงานของรัฐด้วยตนเองหรือเป็นเอกสาร

(๓) ระบุในคำขอ อีเมล หรือเอกสารอื่นใดที่เกี่ยวข้องว่าประสงค์ขอรับใบอนุญาต การติดต่อกลับ หรือเอกสารหลักฐานอื่นใด ในรูปแบบและโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

(๔) ในกรณีที่กฎหมายกำหนดให้ประชาชนมีหน้าที่ต้องแสดงใบอนุญาตไว้ในที่เปิดเผย ประชาชนสามารถแสดงโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ตามวิธีการที่ผู้อนุญาตประกาศกำหนดได้ (มาตรา ๑๓ (๑)) รวมตลอดทั้งกรณีบัตร เอกสารสำคัญ หรือใบอนุญาตที่พกติดตัว ประชาชนก็สามารถแสดงเป็นภาพถ่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์อื่นใดก็ได้เช่นเดียวกัน (เว้นแต่เป็นบัตรหรือเอกสารที่มีการออกกฎกระทรวงยกเว้น) (มาตรา ๑๔)

(๕) กรณีใบอนุญาตที่มีกฎหมายกำหนดให้ผู้ประกอบการต้องแสดงใบอนุญาตไว้ในที่เปิดเผย ประชาชนหรือผู้บริโภคสามารถตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการอนุญาตของใบอนุญาตดังกล่าวผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสะดวก และไม่เสียค่าใช้จ่าย ในกรณีที่หน่วยงานผู้อนุญาตยังมิได้จัดทำฐานข้อมูลทางออนไลน์เกี่ยวกับการอนุญาตดังกล่าว หรือยังจัดทำไม่ครบถ้วน ประชาชนมีสิทธิขอข้อมูลการอนุญาตในเรื่องนั้นได้ ซึ่งหน่วยงานผู้อนุญาตต้องจัดส่งให้ภายใน ๓ วันโดยไม่คิดค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่ายใด ๆ (มาตรา ๑๓ (๒) ประกอบมาตรา ๒๑ วรรคสอง)

(๖) กรณีเอกสารหรือหลักฐานที่ประชาชนติดต่อหรือได้รับจากหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ แม้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แต่ก็ถือว่าชอบด้วย

กฎหมายเช่นเดียวกับในรูปแบบเอกสาร หรือกระดาษ รวมทั้งสามารถใช้เป็นหลักฐานได้ตามกฎหมาย (มาตรา ๑๕ วรรคหนึ่ง)

(๗) กรณีที่ประชาชนไปติดต่อราชการด้วยตนเอง หากมิได้ทำสำเนาเอกสารราชการใดไป โดยเป็นเอกสารที่มีความจำเป็นต่อการพิจารณา และประชาชนได้นำเอกสารตัวจริงติดตัวไปด้วย หน่วยงาน ผู้อนุญาต และเจ้าหน้าที่ต้องจัดทำสำเนาให้ (มาตรา ๑๒) โดย

ก. ไม่คิดค่าใช้จ่าย

ข. เจ้าหน้าที่ผู้ทำสำเนารับรองสำเนาถูกต้องเอง

ค. ใช้เหตุผลเรื่องนี้เป็นข้ออ้างในความล่าช้ามิได้

### ๑.๓.๒ หน้าที่ของรัฐ

๑) จัดให้มีช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนสามารถยื่นคำขอ ส่งเอกสาร หรือติดต่อราชการใด ๆ ได้ และประกาศให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป เช่น การจัดให้มีอีเมลกลางของหน่วยงาน (เช่น saraban@abc.go.th) เว็บไซต์หน่วยงาน หรือแอปพลิเคชันอื่นใดก็ได้ เช่น แอปพลิเคชันทางรัฐ D.DOPA ไลน์ หรือ Facebook Messenger (มาตรา ๑๐ วรรคหนึ่ง ประกอบมาตรา ๒๐ วรรคหนึ่ง)

๒) ต้องรับเรื่องที่ประชาชนยื่นคำขอ ส่งหนังสือหรือเอกสาร หรือติดต่อใด ๆ มาโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางช่องทางที่หน่วยงานประกาศตาม ข้อ ๑) แล้วดำเนินการต่อไปตามขั้นตอน ทั้งนี้ หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ จะปฏิเสธไม่รับคำขอหรือการติดต่อดังกล่าว เพียงเพราะเหตุที่ยื่นหรือส่งมาโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มิได้ (มาตรา ๗)

๓) ออกใบอนุญาต หนังสือ เอกสาร หรือติดต่อ โดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ กลับไปยังประชาชนที่ยื่นคำขอหรือติดต่อมาโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ในกรณีดังต่อไปนี้ (มาตรา ๑๑)

(๑) ได้รับคำขอหรือการติดต่อจากประชาชนโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

(๒) ได้รับคำขอหรือการติดต่อจากประชาชนซึ่งเดินทางมาดำเนินการด้วยตนเอง หรือเป็นเอกสาร แต่ประชาชนระบุในคำขอหรือเอกสารอื่นใดที่เกี่ยวข้องว่าประสงค์จะได้รับใบอนุญาต การติดต่อกลับ หรือเอกสารหลักฐานอื่นใดในรูปแบบและโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ในกรณีที่ประชาชนแจ้งความประสงค์เช่นนั้นด้วยวาจา เจ้าหน้าที่จะบันทึกไว้เป็นหลักฐานแล้วให้ประชาชนลงนามรับรอง ก็สามารถกระทำได้

(๓) ในกรณีที่ประชาชนยื่นคำขอหรือติดต่อโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ผิดหน่วย เช่น ส่งอีเมลไปยังหน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่และอำนาจรับผิดชอบในเรื่องนั้น หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่พบเห็นหรือรับเรื่อง ห้ามเพิกเฉย แต่ต้องดำเนินการดังนี้ (มาตรา ๑๐ วรรคสอง)

ก. [กรณีหน่วยงานที่ถูกต้องอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน]  
ให้ forward หรือส่งต่อ ไปยังอีเมลหรือช่องทางของหน่วยงานที่ถูกต้องนั้น

ข. [กรณีหน่วยงานที่ถูกต้องอยู่ต่างหน่วยงานกัน]  
ให้ reply แจ้งกลับไปให้ประชาชนผู้ส่งทราบว่าส่งมาผิดหน่วยงานโดยเร็ว โดยต้องระบุหน่วยงานที่ถูกต้องไปให้ประชาชนทราบด้วย อย่างไรก็ตามหากเจ้าหน้าที่ผู้พบเห็นหรือรับเรื่องทราบและแน่ใจว่าหน่วยงานใดถูกต้อง จะ forward หรือส่งต่อไปยังหน่วยงานนั้นเพื่อบริการประชาชนก็ได้ อนึ่งหากเจ้าหน้าที่พบว่าประชาชนติดต่อหน่วยงานผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีใช้ช่องทางที่หน่วยงานประกาศกำหนด (แต่เป็นกรณีที่หน่วยงานนั้นมีหน้าที่และอำนาจในเรื่องนั้น) เจ้าหน้าที่พึงแจ้งกลับให้ประชาชนรายนั้นทราบว่าเป็นการติดต่อที่ผิดช่องทาง รวมทั้งแจ้งช่องทางที่ถูกต้องของหน่วยงานนั้นให้ประชาชนทราบด้วย

(๔) การออกประกาศหรือคำสั่งต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัตินี้ เช่น ประกาศกำหนดช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงาน ตามมาตรา ๑๐ วรรคหนึ่ง ประกาศกำหนดวิธีการแสดงใบอนุญาตโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ตามมาตรา ๑๓ (๑) และคำสั่งกำหนดระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน ตามมาตรา ๑๖ วรรคหนึ่ง

(๕) พิจารณากฎหมาย ภารกิจ และกระบวนการที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานว่ามีกรณีใดบ้างหรือไม่ ที่ไม่สามารถรับเรื่องหรือดำเนินการโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ และจำเป็นต้องยกเว้นมิให้ใช้วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ตามพระราชบัญญัตินี้ เพื่อรวบรวมเสนอสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) พิจารณาการออกกฎกระทรวงยกเว้นต่อไป

(๖) การจัดทำระบบหรือฐานข้อมูล หรือการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อรองรับและตรวจสอบการแสดงใบอนุญาตหรือเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของประชาชนโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ตามมาตรา ๑๓ และมาตรา ๑๔

(๗) การยอมรับและรองรับการติดต่อราชการและเอกสารหลักฐานใด ๆ ในรูปแบบหรือโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ (มาตรา ๑๕) รวมทั้งการติดต่อราชการโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ในกรณีที่มีกฎระเบียบขัดหรือแย้งกับหลักการดังกล่าว สมควรแก้ไขในโอกาสแรกที่กระทำได้

(๘) การจัดเก็บข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด แทนการจัดเก็บเป็นเอกสาร

(๙) หน้าที่เฉพาะของบางหน่วยงาน (ไม่ใช่หน้าที่ทั่วไปของทุกหน่วยงาน) อาทิ



ก. หน้าที่ของ ๔ หน่วยงานกลาง ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ. หรือ ETDA) และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร. หรือ DGA) ในการจัดทำวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรวมถึงมาตรฐานข้อมูลด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร เสนอคณะรัฐมนตรี มีมติกำหนด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ นำไปใช้และถือปฏิบัติให้สอดคล้องและเชื่อมโยงถึงกันได้ มีความมั่นคงปลอดภัย รวมทั้งประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (มาตรา ๖ ประกอบมาตรา ๑๙)

ข. หน้าที่ของนายทะเบียนประจำสำนักทะเบียนกลาง ตามกฎหมายว่าด้วยการทะเบียนราษฎร ในการตรวจสอบความถูกต้องแท้จริงของบัตรประจำตัวประชาชน ที่ประชาชนยื่น และหน่วยงานผู้อนุญาตสอบถามมา ทั้งนี้ การสอบถาม การตรวจสอบ และการแจ้งผล ต้องกระทำโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์โดยพลัน เพื่อมิให้กระทบตามคู่มือสำหรับประชาชน (มาตรา ๙)

ค. หน้าที่ของกรมบัญชีกลาง และหน่วยงานของรัฐ ใดใดที่มีอำนาจหน้าที่อนุมัติ หรือตรวจสอบความถูกต้องของการเบิกจ่ายเงิน ในการแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติใด ๆ ในความรับผิดชอบของตน ที่อาจขัดหรือแย้ง หรือเป็นอุปสรรค ต่อการใช้เอกสารหลักฐานที่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่สอดคล้องรองรับกับวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว (มาตรา ๑๕ วรรคสอง)

ง. หน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในการจัดทำราชกิจจานุเบกษาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก รวมทั้งการจัดทำสำเนาให้ ตามที่มีประชาชนร้องขอโดยเร็ว (มาตรา ๑๘)

จ. หน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการติดตาม ตรวจสอบ เร่งรัด และแจ้งเตือน หน่วยงานในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ รวมทั้งการรายงาน คณะรัฐมนตรีทราบความคืบหน้า (มาตรา ๒๒)

ฉ. หน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ในการจัดให้มี และปรับปรุงฐานข้อมูลกฎหมายและระบบสืบค้นกฎหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่สะดวก และรวดเร็ว (มาตรา ๒๓)

## ๒. นโยบาย SMART Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย

### ๒.๑ การพัฒนาด้านดิจิทัลกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.๒๕๖๖- ๒๕๗๐)

กองบัญชาการกองทัพไทยได้ประกาศใช้แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกรอบในการดำเนินงานของทุกส่วนราชการ และได้มีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) รองรับการขับเคลื่อน แผนปฏิบัติราชการดังกล่าว โดยมีเป้าหมายที่กำหนดให้มีการเปลี่ยนผ่านและพัฒนาไปสู่ SMART HQ ในปี พ.ศ.๒๕๘๐ (กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๔ : ๖๒-๘๐)

ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กองบัญชาการกองทัพไทยต้องมีการพัฒนา ด้านระบบดิจิทัล ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด โดยการดำเนินการมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติการดิจิทัล กระทรวงกลาโหม รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เพื่อให้ประเทศชาติ มั่นคง และประชาชนมีความสุข

สำหรับความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕ นั้น กองบัญชาการกองทัพไทยจะต้องดำเนินการจัดทำแผนเพื่อรองรับ การก้าวไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของชาติ โดยมีความสอดคล้องใน ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๑.๑ การเพิ่มสมรรถนะ ชีตความสามารถหน่วยงานสู่การเป็นองค์กร ดิจิทัล รวมถึงบุคลากรรัฐมี Digital Mindset และมีทักษะที่จำเป็น

๑.๒ การเพิ่มความสามารถ ความมั่นคงปลอดภัย ในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งจัดหากลไกการปกป้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : อำนวยความสะดวกภาคธุรกิจไทยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในทุก กระบวนการทำงานของรัฐ

๓.๑ การเปิดเผย แลกเปลี่ยน เชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐอย่างบูรณาการ

๓.๒ การส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเปิดเพื่อความ โปร่งใส สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ร่วมขับเคลื่อน รัฐบาลดิจิทัลโดยให้ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของหน่วยงาน ในรูปแบบและ ช่องทางดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก มีส่วนร่วมและตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐ

การขับเคลื่อนด้านดิจิทัลต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นใน การพัฒนากำลังพลให้พร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) มีการเพิ่ม ชีตความสามารถโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ให้มีความพร้อมสามารถรับมือ กับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ รวมถึงการพัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชาตามแนวคิดการปฏิบัติการ ที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ที่สามารถเชื่อมโยงกับเหล่าทัพได้อย่างสมบูรณ์ มีข้อมูลที่ทันสมัยและ เพียงพอ เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจและสั่งการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ภายใต้การเชื่อมต่อที่มีความปลอดภัย

## ๒.๒ แนวความคิดในการปฏิบัติ สำหรับการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล

๒.๒.๑ แผนปฏิบัติราชการฯ เป็นกรอบในการดำเนินงานของทุกส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักและวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการฯ เป็นไปตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขับเคลื่อนอาจพิจารณาแบ่งออกเป็นเรื่องการดำเนินการที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล และที่ไม่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๒ กองบัญชาการกองทัพไทยใช้กลไกคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ (กยป.บก.ทท.) และคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการฯ จำนวน ๖ คณะ เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการฯ ตามแต่ละพันธกิจ ซึ่งต้องมีการบูรณาการระหว่างสายงานต่าง ๆ

๒.๒.๓ การขับเคลื่อนการพัฒนาของกองบัญชาการกองทัพไทยให้บรรลุเป้าหมายตามลำดับขั้นในเชิงดิจิทัล (Digital Milestone) นั้น ได้กำหนดเป้าหมายไว้เป็น DIGITAL HQ, PROMPT HQ และ SMART HQ

๒.๒.๔ การขับเคลื่อนในระยะแรกไปสู่ DIGITAL HQ นั้น เป็นการปรับสภาพแวดล้อมทางดิจิทัลขององค์กร ให้มีความพร้อมสำหรับการใช้กำลังและการอำนวยความสะดวก ปฏิบัติการร่วมด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อน (Data Driven) ทั้งนี้เป้าหมาย DIGITAL จะเป็นรากฐานของเป้าหมาย PROMPT และ SMART ต่อไป

๒.๒.๕ การขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ในส่วนที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ใช้กลไกการบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (EA Governance) โดยใช้สถาปัตยกรรมเป้าหมาย (To-Be Architecture) เป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance)

๒.๒.๖ สำหรับการดำเนินการในระยะยาวซึ่งต้องเริ่มจาก DIGITAL HQ ไปสู่เป้าหมาย PROMPT HQ และ SMART HQ ต่อไปนั้น การพัฒนาเพื่อให้บรรลุแต่ละเป้าหมายอาจมีการดำเนินการเหลื่อมกันได้ โดยจะมีการประเมินผลการพัฒนาด้วยตัวชี้วัดของแต่ละเป้าหมาย ทั้งนี้กองบัญชาการกองทัพไทยจะต้องมีการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ตลอดห้วงระยะเวลาที่ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย SMART HQ

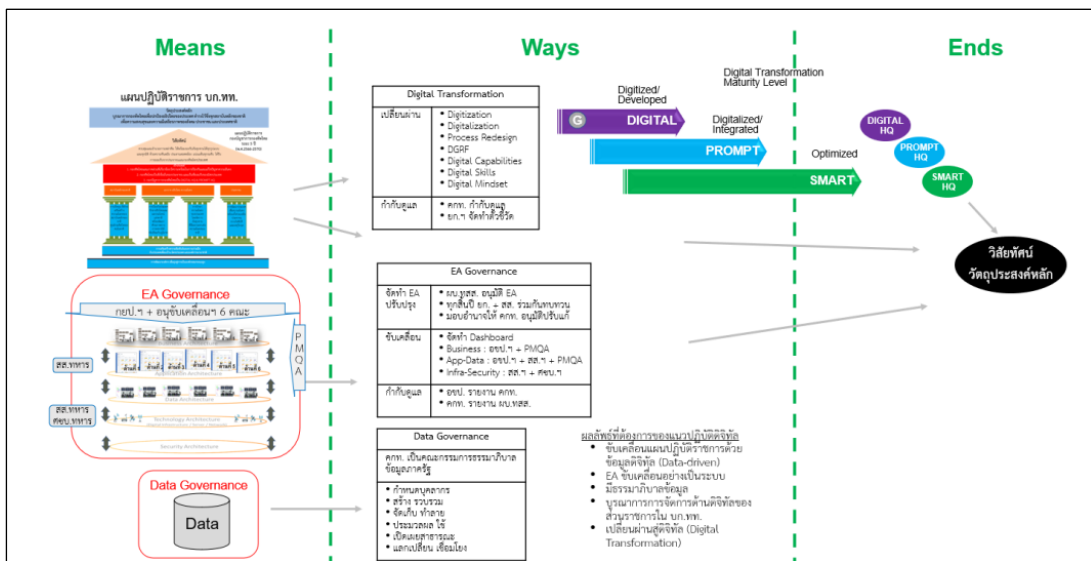
กล่าวโดยสรุปในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Ends-Ways-Means) สามารถกำหนดได้ดังนี้

๑) Ends สิ่งที่ต้องการบรรลุคือวัตถุประสงค์หลักและวิสัยทัศน์ตามแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาตามห้วงเวลา เป็น DIGITAL -PROMPT - SMART HQ

๒) Means เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนระบบงานดิจิทัล ประกอบด้วยแผนปฏิบัติราชการฯ สถาปัตยกรรมองค์กร (EA) และข้อมูล

๓) Ways (การใช้ Means ให้บรรลุ Ends) ประกอบด้วย การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการด้วยข้อมูลดิจิทัล (Data-driven) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) การบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (EA Governance) และการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ดังแสดงในภาพ

แผนภาพที่ ๒ - ๙ แนวความคิดในการปฏิบัติ สำหรับการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล



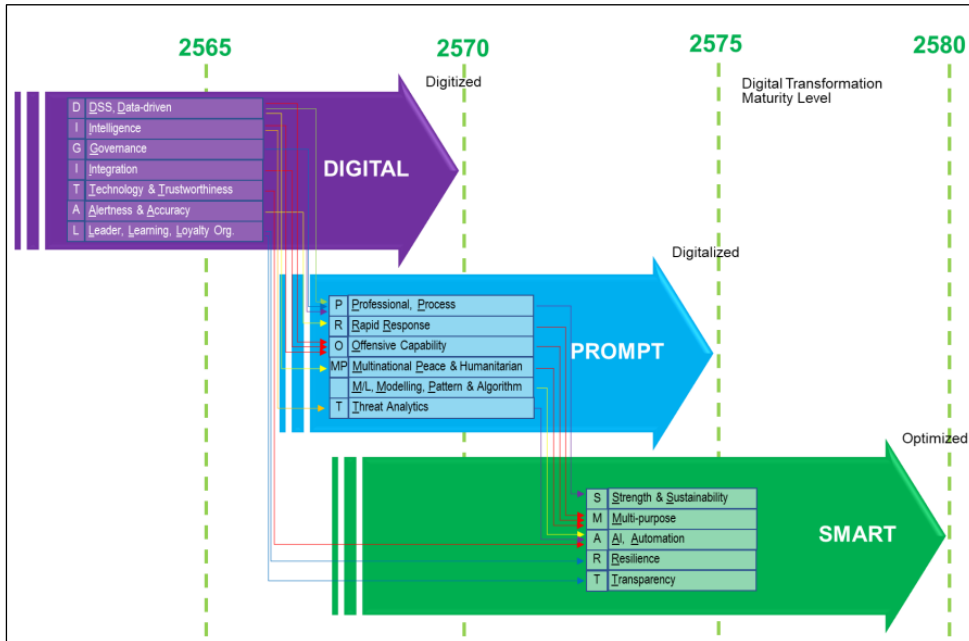
ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๔

### ๒.๓ เป้าหมายการพัฒนาองค์กร

กองบัญชาการกองทัพไทยมีเป้าหมายการพัฒนาองค์กร โดยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ DIGITAL HQ, PROMPT HQ และ SMART HQ ในการดำเนินการมีส่วนที่ทำการปรับพื้นฐานให้เป็นดิจิทัล การเตรียมการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) สำหรับให้ระบบมีการเรียนรู้ (Machine Learning) และการสร้างตรรกะไปสู่การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (AI)

การประเมินระดับการพัฒนาด้านดิจิทัลมีการเทียบเคียงกับกรอบแนวคิดการเปลี่ยนผ่านและพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัลในระดับประเทศและระดับสากล โดยใช้ Digital Government Maturity Model, Data & Analytics Maturity Model และ AI Maturity Model องค์กรประกอบของแต่ละเป้าหมาย แสดงในภาพ

แผนภาพที่ ๒ - ๑๐ เป้าหมายการพัฒนางองค์กร



ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๔

ในการศึกษาครั้งนี้อยู่ในช่วงของการพัฒนาในระยะ DIGITAL HQ ซึ่งรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ ๒ - ๑๑ DIGITAL HQ



ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๔

DIGITAL HQ เป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับที่เป็นดิจิทัลโดยสมบูรณ์ (Fully Digitized) โดยมีรากฐานทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านองค์กรที่เหมาะสม ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการที่เป็นระบบเป็นมาตรฐานชัดเจน ระบบสารสนเทศและข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ มีระบบควบคุมบังคับบัญชาที่ถูกต้องแม่นยำ มีระบบงานข่าวกรองที่ใช้ Big Data มีโครงข่าย NCO ที่มีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ มีความอ่อนตัว มีความพร้อมต่อสถานการณ์วิกฤติและการเชื่อมต่อข้อมูล (Data Link) ระหว่างหน่วยที่สมบูรณ์ โดยมีการดำเนินงาน

ตามกรอบสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ ยังเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งมีความซื่อสัตย์ สุจริต จงรักภักดีต่อสถาบันฯ และบุคลากรมีจิตอาสา เพื่อสาธารณะ เป็นการเพิ่มองค์ประกอบพื้นฐาน (Digital Foundation) ให้สมบูรณ์ และสร้างการ แลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Link Creation) เพื่อใช้ร่วมกันระหว่าง บก.ทพ. กับเหล่าทัพ

แผนภาพที่ ๒ - ๑๒ คำอธิบายตัวอย่างทั้งส่วนที่เป็นดิจิทัลและส่วนที่ไม่เป็นดิจิทัล

DIGITAL				
ความหมาย	คำอธิบาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระบบงานตาม EA
D Decision Support System, Data-driven	การมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) บนพื้นฐานของฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย มีระบบการประมวลผล วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และแสดงผล เป็นหนทางปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ทันทั้งที่ ในสถานการณ์ทั้งในสภาวะปกติ Military Decision Making Process (MDMP) และสภาวะคับขันที่ต้องใช้การตัดสินใจแบบเร่งด่วน Quick Decision Making Process (QDMP) หรือ Combat Decision Making Process (CDMP) โดยมีการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (Data Driven) ใช้ Business Intelligence ในการจัดทำ Dashboard ในทุกระบบงาน มีการบูรณาการข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอกอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics ได้อย่างชำนาญ	ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศตาม EA (O: สส.ทหาร (MIS) ยก.ทหาร (C4I) S: ทุกส่วนราชการ)	ร้อยละ ๑๐๐	A1-1, M2-1-1, M2-1-2, M2-1-3, M2-1-4, M2-1-5, A3-1, A3-2, A3-3, A4-1, A5-1, A6-1, A6-2, A6-3, A6-4, A6-5, A6-6, A6-7, A6-8, A6-9, A6-10, A6-11
		ร้อยละของความสำเร็จในการเชื่อมต่อข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอก (O: กรม สสร. (ขออนุญาต) สส.ทหาร (เทคนิค) S: ทุกส่วนราชการ)	ร้อยละ ๘๐	
		ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำ Dashboard ด้วย BI สำหรับทุกระบบงานตามการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (O: ยก.ทหาร กร.ทหาร สปข.ทหาร สส.ทหาร (อบรมการใช้เครื่องมือ) S: ทุกส่วนราชการ)	ร้อยละ ๑๐๐	
I Integration	การมีโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชาที่เชื่อมโยงสถานการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติการของทุกเหล่าทัพ โดยบูรณาการระบบต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันแบบ System of Systems เพื่อตอบสนอง ส่งการไปยังผู้ปฏิบัติได้ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ทำให้สามารถใช้งานได้ถูกที่ ถูกเวลา และถูกเป้าหมาย ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธี (Tactical Data Link) และระบบดาวเทียม	ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการวางแผนทางทหารที่เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง บก.ทพ. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก (O: ยก.ทหาร)	ร้อยละ ๘๐ (ยังไม่มี AI)	M2-1-4
		ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม และระบบอำนวยความสะดวก (O: ยก.ทหาร)	ร้อยละ ๘๐ (ยังไม่มี AI)	
		ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบ Joint TDL พร้อมโครงสร้างพื้นฐาน (O: ยก.ทหาร)	ร้อยละ ๗๐	
T Technology & Trustworthiness	การขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการสร้าง Digital Platform ต่างๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I) มีการใช้ Business Intelligence ทั้งนี้ระบบมีความเชื่อถือได้ ไร้กังวลใจได้ มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ตามมาตรฐานสากล การดำเนินการเหล่านี้ช่วยลดการใช้กระดาษได้อย่างมีนัยสำคัญ	ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบ Personnel Platform/Portal (O: สส.ทหาร)	ร้อยละ ๑๐๐	
		ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบ Business Platform (O: สส.ทหาร)	ร้อยละ ๑๐๐	
		ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบ Digital Joint Service Platform (O: ยก.ทหาร)	ร้อยละ ๑๐๐	

## แผนภาพที่ ๒ - ๑๒ คำอธิบายตัวอย่างทั้งส่วนที่เป็นดิจิทัลและส่วนที่ไม่เป็นดิจิทัล (ต่อ)

	ความหมาย	คำอธิบาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระบบงานตาม EA
A	Alertness & Accuracy	การสร้างระบบเตรียมความพร้อม ให้มีความพร้อมอำนวยความสะดวกปฏิบัติ เมื่อมีเหตุวิกฤติได้อย่างทันเวลา โดยมีระบบการควบคุมบังคับบัญชา ที่มีข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย สำหรับการตกลงใจ พร้อมรับมือในทุกสถานการณ์ ทุกพื้นที่ เป็นศูนย์บัญชาการที่อ่อนตัว สามารถอำนวยความสะดวกได้ในทุกมิติการรบ มีการออกแบบการปฏิบัติงานของ ศบท. ให้รองรับระบบดิจิทัล มีการทบทวน/ปรับปรุง ปรอง.ศบท. ตามวงรอบ มีการประเมินความพร้อมการปฏิบัติตาม ปรอง. ให้ผู้ที่ปฏิบัติงานใน ศบท.หลัก (ทั้งส่วนหน้าและส่วนหลัง) ศบท.สำรอง และชุดประสานงาน มีความพร้อมในการปฏิบัติต่อยุคคมได้ตามระดับสถานการณ์	ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกตามแผนงานที่กำหนด (O: ยก.ทหาร) ร้อยละของความสำเร็จในการทบทวน/ปรับปรุง ปรอง.ศบท. ตามวงรอบให้ทันสมัย (O: ยก.ทหาร) ร้อยละของความพร้อมในการปฏิบัติงานของ ศบท. ตามหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมที่กำหนด (O: ยก.ทหาร กพ.ทหาร ขว.ทหาร กบ.ทหาร กร.ทหาร สส.ทหาร)	ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๘๐	M2-1-4
L	Leader, Learning & Loyalty Organization	การเป็นองค์กรนำในการอำนวยความสะดวกปฏิบัติการร่วม เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษา ค้นคว้า ผักผันในงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ ขวนขวายหาความรู้ ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้อการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา โดยที่กำลังพลมีทักษะดิจิทัล (Digital Skills) ในระดับปานกลาง อีกทั้งมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในระดับปฏิบัติและนโยบาย นอกจากนี้มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้นต่อสถาบันหลักของชาติ เป็นแบบอย่างอันดีแก่ประชาชนในเรื่องการมีจิตอาสาเพื่อสาธารณะ	ผลการประเมิน PMQA 4.0 (O: สปข.ทหาร) สัดส่วนของกำลังพลที่มีทักษะดิจิทัลในระดับปานกลาง (O: กพ.ทหาร) S: สส.ทหาร) ร้อยละความสำเร็จในการปรับโครงสร้างและอัตราของหน่วยงานด้านสารสนเทศรองรับระบบ Big Data และ AI (O: สส.ทหาร ยก.ทหาร) ร้อยละของกำลังพลที่มีทัศนคติที่ดีต่อระบบสถาบันหลักของชาติเพื่อความมั่นคง (O: กพ.ทหาร กร.ทหาร)	ร้อยละ ๘๐ ร้อยละ ๖๐ (ตามแผนระยะยาว) ร้อยละ ๑๐๐	A6-1, A6-3, A6-5, A6-7
			ร้อยละของความสำเร็จในการใช้ Technology 4.0 (O: สส.ทหาร) ร้อยละของความสำเร็จในการใช้ Trusted Protocol (O: สส.ทหาร) ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาระบบและบุคลากรในด้าน Cyber Security ตามแผนงาน (O: ศชบ.ทหาร) อัตราส่วนการทำงาน/ประสานงานด้วยระบบเอกสาร ต่อ ระบบดิจิทัล (O: สส.ทหาร) ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำแผนการพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ แผนการพัฒนาบุคลากร ความสำเร็จในการจัดตั้ง AI Laboratory มีการดำเนินการที่จำเป็นรองรับ (O: สส.ทหาร)	ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๑๐๐ ร้อยละ ๑๐๐ เอกสาร ๘๐ : ดิจิทัล ๒๐ ร้อยละ ๕๐	
		นอกจากนี้ หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เริ่มศึกษาแนวคิดปัญญาประดิษฐ์ มีการพัฒนาบุคลากร เริ่มศึกษาการนำวิทยาการข้อมูล (Data Science) สำหรับใช้ในกิจการทหาร และกำหนดแนวความคิดปัญญาประดิษฐ์ (AI Proof of Concepts) ที่เป็นไปได้			

ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๔

เกณฑ์การประเมินความพร้อมด้านดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ โดยสำนักงาน  
พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร. หรือ DGA) ใช้ Digital Government Maturity Model ใน ๒ ระดับ

- ๑) ระดับ Defined (Data Centric และ Disruptive Technology)
- ๒) ระดับ Integrated (Fully Digital และ Leading Technology)

เกณฑ์การประเมินความพร้อมด้านดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ โดย Gartner  
ใช้ Digital Government Maturity Model ใน ๒ ระดับ

- ๑) ระดับ Defined (Open any Data)
- ๒) ระดับ Managed (Things as Data และ Truly Multichannel)

เกณฑ์การประเมินความพร้อมขององค์กรในด้าน Data & Analytics Maturity Model  
โดย Gartner ใช้ Data & Analytics Maturity Model ในระดับ Systematic (มีการบูรณาการข้อมูล  
จากแหล่งข้อมูลภายนอกอย่างสมบูรณ์ และผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ข้อมูล Data  
Analytics ได้อย่างชำนาญ)

เกณฑ์การประเมินความพร้อมขององค์กรในด้าน AI โดย Gartner ใช้ AI Maturity  
Model ในระดับ AI Laboratory (มีการทดลองดำเนินการในเรื่องวิทยาการข้อมูล Data Science  
และประสบผลสำเร็จในการทำแนวความคิดปัญญาประดิษฐ์ (AI Proof of Concepts))



## แผนภาพที่ ๒ - ๑๓ ความหมายของรหัส ตามระบบงานของ EA

ด้าน	รหัส	ชื่อระบบ
๑	A1-1	ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์
๒	A2-1	ระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการการป้องกันประเทศ
	M2-1-1	ระบบประเมินความพร้อม
	M2-1-2	ระบบบริหารจัดการวงรอบข่าวกรอง
	M2-1-3	ระบบจัดทำแผนปฏิบัติการร่วม
	M2-1-4	ระบบอำนวยความสะดวก (ระดับยุทธการ และยุทธวิธี)
	M2-1-5	ระบบบริหารการฝึกร่วม
๓	A3-1	ระบบสนับสนุนการจัดการภัยคุกคามด้านยาเสพติด
	A3-2	ระบบสนับสนุนการจัดการด้านการก่อการร้ายและก่อเหตุรุนแรง
	A3-3	ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย/สนับสนุนการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์
๔	A4-1	ระบบบริหารจัดการทรัพยากรการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน
	A4-2	ระบบสนับสนุนงานบูรณาการเพื่อขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
๕	A5-1	ระบบสนับสนุนการรายงานสถานการณ์ด้านต่างประเทศเชิงวิเคราะห์
	A5-2	ระบบบริหารและรายงานภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
๖	A6-1	ระบบการนำองค์กรและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
	A6-2	ระบบการสื่อสาร วิเคราะห์สารสนเทศและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	A6-3	ระบบบริหารกำลังพล
	A6-4	ระบบบริหารสื่อสาร สารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล
	A6-5	ระบบปลัดบัญชี การเงิน และงบประมาณ
	A6-6	ระบบการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
	A6-7	ระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ และนวัตกรรม
	A6-8	ระบบงานกฎหมาย
	A6-9	ระบบส่งกำลังบำรุง ยุทธบริการ และยุทธโยธา
	A6-10	ระบบงานสารบรรณและงานเลขานุการ
	A6-11	ระบบงานรักษาความปลอดภัยที่ตั้ง
	A6-20	Digital Platform เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๔

## แนวคิดปัจจัย ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework )

### ๑. พื้นฐานแนวคิด

ดร.ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (๒๕๖๔) กล่าวถึงหลักการของแมคคินซีว่าในช่วงต้นทศวรรษที่ ๑๙๘๐ ที่ปรึกษาธุรกิจของบริษัท McKinsey & Company Consulting ประกอบด้วย Tom Peters, Robert Waterman และ Julien Philips พร้อมด้วยความร่วมมือช่วยเหลือจาก Richard Pascale และ Anthony G. Athos ได้ร่วมกันพัฒนา 7S Framework ให้เป็นแบบจำลองที่ใช้วิเคราะห์รูปแบบ (Design) ขององค์กรจากองค์ประกอบภายใน ๗ ประการ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กร ว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย แบบจำลองนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ นับเป็นเครื่องมือประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดเครื่องมือหนึ่ง ต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

พื้นฐานแนวคิดของ 7S Framework คือ องค์กรมีองค์ประกอบภายในที่สำคัญ ๗ ประการซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง (Interconnected) และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง จะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

### ๒. กลุ่มองค์ประกอบ

#### ๒.๑ กลุ่มนโยบาย (Hard Elements)

กลุ่มนโยบายสามารถจับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ค่อนข้างชัดเจน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นอย่างที่ต้องการในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารประกอบด้วย

๒.๑.๑ โครงสร้าง (Structure) หมายถึงการจัดรูปองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์กรมักแสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน (Organization Chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ด้วยตา และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

๒.๑.๒ กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงแผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร เป็นเรื่องยากที่จะบอกว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่ หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7S Framework จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยทั่วไปผู้บริหาร

จะไม่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน

๒.๑.๓ ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ รวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เวลาที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะให้ความสำคัญไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก

## ๒.๒ กลุ่มปฏิบัติ (Soft Elements)

กลุ่มปฏิบัติเป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นจำเป็นต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มนโยบาย เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย

๒.๒.๑ ทักษะ (Skills) หมายถึงทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร คำถามที่องค์กรต้องการทราบ คือควรใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้น ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๒.๒ รูปแบบ (Styles) หมายถึงรูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (Symbolic Value) ของผู้คนที่มีความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

๒.๒.๓ บุคลากร (Staffs) หมายถึงพนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับ พัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

๒.๒.๔ คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Superordinated Goal ไม่ได้ได้อยู่ทั้งในกลุ่ม Hard Element และ Soft Element แต่เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้น มาเป็นมาตรฐานและการยอมรับ (Norm and Standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงาน โดยทั่วไป 7S Framework วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจ ในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรก็ก่อรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้นเมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจนี้เปลี่ยน จึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกันเมื่อ

องค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยน ก็ส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน

### ๓. องค์ประกอบภายใน

อัมพิกา อภิชัยบุศกุล (ม.ป.ป.) กล่าวว่า 7S McKinsey เป็นเครื่องมือที่ถูกลำเอียงมาใช้ในการบริหาร ซึ่งคือกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้วิเคราะห์ตัวแปรทั้ง ๗ ประการซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยนำผลการวิเคราะห์ตามหลักการมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กรนั่นเอง องค์ประกอบ 7S ได้แก่

#### ๓.๑ S1 โครงสร้างองค์กร (Structure)

การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

#### ๓.๒ S2 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

#### ๓.๓ S3 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

ระบบภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในกาสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

#### ๓.๔ S4 ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

๓.๕ S5 บุคลากรในองค์กร (Staff) ประกอบด้วย บุคลากร/พนักงาน ทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการพนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน

๓.๖ S6 ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ความสามารถของพนักงานเช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการ ผู้มารับบริการ/ลูกค้า ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

๓.๗ S7 ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ได้แก่แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่งรวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ สิริธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี (๒๕๖๑) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม และศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ที่มีต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแนวคิด 7S McKinsey Framework โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใน ๒ เทคนิค ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารและบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม จำนวน ๙ คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

ฉัตรชัย วรวิชัย (๒๕๖๓) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยกระดับสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากอันดับที่ ๖ ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของสพร. ในด้านต่าง ๆ และศึกษาแนวทางรวมถึงข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล คือการบูรณาการด้านข้อมูลของบุคลากร เนื่องจาก

ปัจจุบันบุคลากรขาดการสื่อสารเพื่อแบ่งปันข้อมูลในการดำเนินงานร่วมกัน เช่น ในการประสานงาน เพื่อก่อให้เกิดระบบทั้งการให้บริการประชาชน อีกทั้งยังรวมถึงระบบที่ใช้ดำเนินงานภายในร่วมกัน ส่งผลทำให้เกิดระบบที่ทับซ้อนกัน และยังแยกตัวออกจากกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านกฎระเบียบ แนวปฏิบัติจากหน่วยงานตรวจสอบภายนอกที่ยังคงทำให้เกิดความติดขัดในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ในส่วนของปัจจัยอื่น ๆ สำนักงาน กสทช. มุ่งมั่นและพร้อมสนับสนุนในทุกด้านเพื่อส่งเสริมการเป็น สำนักงานดิจิทัล เช่น ปัจจัยด้านการออกนโยบาย และปัจจัยส่งเสริมศักยภาพบุคลากรทางด้านดิจิทัล รวมไปถึงสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาระบบเทคโนโลยี เพื่อนำมารวมระบบการทำงานไว้เป็น หน้าต่างเดียวกัน ทั้งระบบดำเนินงานภายในและระบบการให้บริการแก่ประชาชน อย่างไรก็ตาม เพื่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพยังคงต้องได้รับการสนับสนุนที่เพิ่มมากขึ้นจากผู้นำ ระดับสูงและรัฐบาลของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการออกกฎหมายหรือแนวปฏิบัติในด้านการเบิกจ่าย เพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติและทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานตรวจสอบ รวมถึงด้านอื่น ๆ ที่จะต้อง ครอบคลุมและส่งเสริมการเป็นหน่วยงานองค์กรดิจิทัลมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็น รัฐบาลดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ

วิวรรณ บัณฑิตกุล (๒๕๖๓) การนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาการ ให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตลอดจนศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาการให้บริการผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัย สนามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ คน ผลการศึกษาพบว่ากรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นหน่วยงานผู้ให้บริการด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบในปี ๒๕๖๔ เพื่อก้าวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) จึงได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน และปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการใช้บริการภาครัฐ เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคล ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-registration) การนำส่งงบการเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-filing) คลังข้อมูลธุรกิจ (Data Warehouse) และการบริการระบบหนังสือรับรองและรับรองสำเนาเอกสาร นิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านธนาคาร (e-certificate) เป็นต้น ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการ ให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์พบว่ามีหลายประการ คือ การขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการ ให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การออกแบบและพัฒนาระบบที่มีความซับซ้อนและยากต่อ การใช้งาน ตลอดจนกฎหมายและระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ แนวทางในการพัฒนาการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีดังนี้ ๑) การสร้างความรู้และความ เข้าใจในการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ๒) ออกแบบและพัฒนาระบบให้ง่ายต่อการให้บริการ

และมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ ๓) แก้ไขกฎหมายและระเบียบให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

พิมพ์กมล ไชยสมภาร (๒๕๖๒) ศึกษาการนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ตั้งแต่กระบวนการการนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติ ประสิทธิภาพในการนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยภาคสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๕ คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการการนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม มีการกำหนดนโยบาย เพื่อวางแผนการดำเนินงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบดิจิทัลสารสนเทศ มาใช้ใน ๒ ส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการพัฒนาระบบและนำทรัพยากรที่มีอยู่ มาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ลดขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ยกกระตือรือร้นการให้บริการประชาชนอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลกับภาครัฐ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจาก ๑) ด้านงบประมาณ ๒) ด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ๓) กฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ และ ๔) ด้านบุคลากร และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ คือ ๑) ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ๒) การสร้างการรับรู้ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๓) การวางแผนหรือการวางนโยบาย ควรมีมาตรฐานเดียวกัน และ ๔) หน่วยงานจะต้องมีนโยบาย และให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในการส่งเสริมการลงทุนด้านเทคโนโลยี

จันทร์จิรา เหลลราช (๒๕๖๔) ศึกษาสารสนเทศและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กรแก่ผู้บริหารระดับสูง ให้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และเตรียมความพร้อมองค์กรในทุกภาคส่วน เพื่อให้การปรับเปลี่ยนดิจิทัลมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ผู้เขียนสืบค้นวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก Online Database และ Google Scholar โดยใช้คำสำคัญในการสืบค้น จัดแบ่งเอกสารออกเป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย บทความวิจัย ๗ เรื่อง บทความวิชาการ ๗ เรื่อง และบทความปริทัศน์ ๔ เรื่อง รวมทั้งสิ้น ๑๘ เรื่อง โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปได้ว่าผลกระทบของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลออกมาได้ทั้งหมด ๖ ส่วน ประกอบด้วย ๑) รูปแบบธุรกิจ ๒) กระบวนการดำเนินงาน ๓) ประสบการณ์ผู้บริโภค ๔) บุคลากรในองค์กร ๕) วัฒนธรรมองค์กร และ ๖) โครงสร้างพื้นฐาน

อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์ (๒๕๖๕) ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิด 7S ของ McKinsey กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ คือผู้จัดการฝ่ายในแผนกต่าง ๆ ประกอบไปด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการ

โรงงาน ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ จำนวน ๑๐ คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้แก่ ๑) กลยุทธ์ การฝึกอบรม การกระจายอำนาจ ๒) โครงสร้างสายบังคับบัญชาสั้น ความรับผิดชอบแบ่งตามหน้าที่ ๓) ระบบ การให้มีส่วนร่วมการตัดสินใจ ๔) รูปแบบ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง ๕) บุคคล การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน คุณภาพชีวิต ๖) ทักษะ ระบบซอฟต์แวร์ ERP และ ๗) ค่านิยมร่วม การทำงานเป็นทีม

นุชจรี สีนทอง (๒๕๖๓) ศึกษาการพัฒนาการบริหารคุณภาพโดยรวม ของกองบริการ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนะรัชต์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาระดับการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของกองบริการ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนะรัชต์ ๒) ศึกษาปัจจัยในการพัฒนาองค์การ ๗ ประการ (7S) ของกองบริการ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนะรัชต์ และ ๓) ศึกษาปัจจัยในการพัฒนาองค์การ ๗ ประการ (7S) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของกองบริการ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนะรัชต์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของกองบริการ ศูนย์การทหารราบ จำนวน ๑๕๔ คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ๑) การพัฒนาการบริหารคุณภาพโดยรวม ของกองบริการ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนะรัชต์ มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในและภายนอก ด้านการบริหารองค์การ ด้านการวัดและประเมินผลปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตามลำดับ ๒) ปัจจัยในการพัฒนาองค์การ ๗ ประการ (7S) ของกองบริการ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนะรัชต์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ ด้านรูปแบบ ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม และด้านบุคลากร ๓) ปัจจัยในการพัฒนาองค์การ ๗ ประการ (7S) ได้แก่ รูปแบบ และค่านิยมร่วมกัน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารคุณภาพโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๐๑ ส่วนทักษะ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และโครงสร้างและระบบ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ คือ  $\hat{Y} = 0.296^* + 0.070 \times 1 + 0.115 \times 2^* + 0.135 \times 3^* + 0.165 \times 4^{**} + 0.192 \times 5^{**} + 0.185 \times 6^{**}$

วงศ์ผกา กลอนสุด (๒๕๖๑) ทำการวิจัยศึกษาความพร้อมของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล เพื่อสามารถนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่ได้มาพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพในการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร ด้วยกระบวนการทางดิจิทัล ภายในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เกิดผลสำเร็จได้ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบเชิงคุณภาพ



(Qualitative Research) โดยศึกษาปัจจัยความพร้อมการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) กลยุทธ์ ๒) เทคโนโลยี ๓) โครงสร้างองค์กร ๔) วัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการทางดิจิทัล พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์ที่สุด สิ่งที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร

เนตรนภา ศรีมหาโพธิ์ (๒๕๖๔) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในองค์กรดิจิทัล ศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา การพัฒนาตนเองในองค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๐๐ คน ซึ่งมาจากกลุ่มประชากร ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ของสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน ๔๐๒ คน และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณของ Taro Yamane โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Independent-samples T-test และ One-way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ ผลการวิจัย พบว่า ๑) กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในองค์กรดิจิทัล ไม่แตกต่างกัน ๒) ปัจจัยองค์การส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในองค์กรดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในองค์กรดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $x = ๓.๙๖$ ,  $S.D. = ๐.๕๗๗$ ) ๔) ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ด้านโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองตามสายงานและทักษะด้านดิจิทัล ด้านทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล ด้านความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่าย ด้านปริมาณงานที่มีจำนวนมาก และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ๕) แนวทางแก้ไขปัญหามีได้แก่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามสายงาน และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อปรับทัศนคติให้เป็นบุคลากรในยุคดิจิทัล วางแผนระบบงานให้รองรับกับบุคลากรและปริมาณงาน สนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และปรับปรุงระบบเครือข่าย รวมถึงชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ณัฐพล ธนเชวงสกุล (๒๕๕๘) ศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของกรมการเงินทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๑๔๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๘ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ๑) การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๖๘$ ) ๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อทางบวกกับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_{10}$ ) ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ( $X_{12}$ ) ปัจจัยด้านการทำงานเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ( $X_6$ ) ปัจจัยด้านการทำงานเกี่ยวกับการเข้ารับฝึกอบรมหลักสูตรทางด้านคอมพิวเตอร์ ( $X_8$ ) และปัจจัยด้านการทำงานเกี่ยวกับจำนวนชั่วโมงที่ใช้งานคอมพิวเตอร์ต่อวัน ( $X_9$ ) และปัจจัยที่ส่งผลต่อทางลบกับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ได้แก่ อายุ ( $X_2$ ) โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ ๖๐.๗๐ สมการพยากรณ์การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ในรูปคะแนนดิบ แสดงได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.761 + 0.407 (X_{10}) + 0.279 (X_{12}) + 0.149 (X_6) + 0.111 (X_8) + 0.110 (X_9) - 0.246 (X_2)$$

(p-value)      (0.641)      (0.518)      (-0.039)      (0.373)      (0.183)      (-0.175)

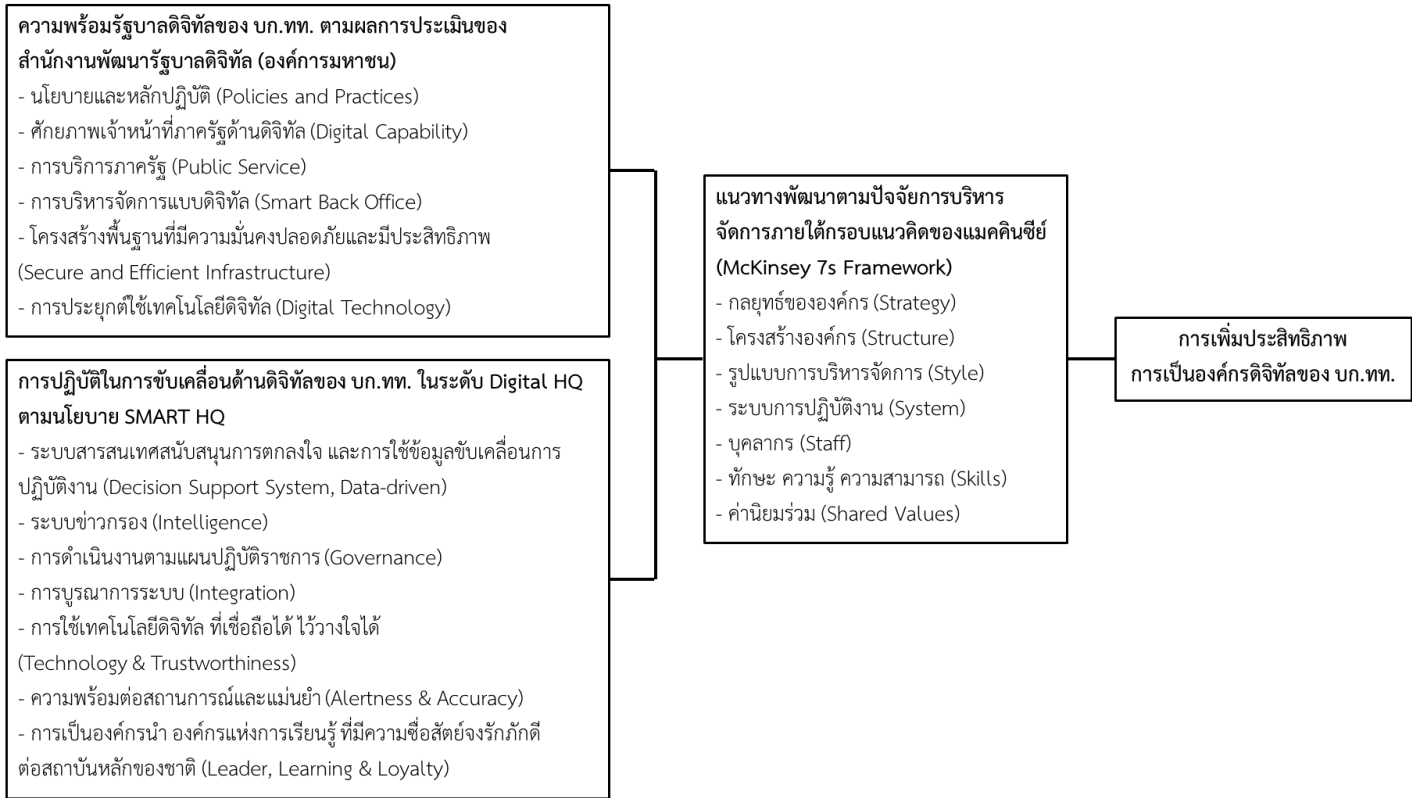
สมการพยากรณ์การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ในรูปคะแนนมาตรฐาน แสดงได้ดังนี้

$$\hat{Z} = 0.410 (X_{10}) + 0.339 (X_{12}) + 0.303 (X_6) + 0.179 (X_8) + 0.213 (X_9) - 0.425 (X_2)$$

(p-value) (0.641)      (0.518)      (-0.039)      (0.373)      (0.183)      (-0.175)

# กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ ๒ - ๑๔ กรอบแนวคิดของการวิจัย



ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### กล่าวนำ

การวิจัยนี้ศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ และแนวทางการพัฒนาตามปัจจัยการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

การศึกษาค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร โดยค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากหนังสือราชการ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓, ๒๕๖๔, ๒๕๖๕ รายงานการประชุมและบันทึกข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดิจิทัลของภาครัฐ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซีในการบริหารและพัฒนาองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ประกอบการวิเคราะห์

การวิจัยสนาม (Field research) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ๒ กลุ่มโดยใช้ลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด (Open-ended Question) ที่นำประเด็นจากกรอบแนวคิด และการศึกษาค้นคว้าเอกสารมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม โดยในการดำเนินการผู้วิจัยจะเริ่มจากติดต่อผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านเพื่อทำการนัดหมาย รวมถึงส่งหนังสือหาผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งแนบเอกสารสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล และการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ ที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยผู้ให้ข้อมูลจะสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับตอบแบบสอบถาม และในการเก็บข้อมูลจะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัยนี้ ขออนุญาตบันทึกภาพ และทำการจดบันทึกเพิ่มเติมไม่ให้เกิดการสรุปข้อมูลตกหล่น ทั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นที่ผู้วิจัยมองว่าเป็นส่วนสำคัญผู้วิจัยจะสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

## ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาจากการเลือกตัวอย่างที่ไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (Non - Probability Sampling) และเป็นการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) หรือที่เรียกว่าตามดุลยพินิจ (Judgmental Sampling) ที่เป็นมุมมองของผู้วิจัยซึ่งจะตั้งเกณฑ์ตามอัตวิสัย (Subjectivity) ของผู้วิจัยโดยกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. จำนวน ๑๗ คน โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

### ๑. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กร แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๑.๑ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับสูง เป็นผู้บริหารที่กำหนดนโยบาย และขับเคลื่อนนโยบายการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. (อัครา พลโท/พลเรือโท/พลอากาศโท หรือ พลเอก/พลเรือเอก/พลอากาศเอก) จำนวน ๒ ท่าน

๑.๒ ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง เป็นผู้นำหน่วยหรือผู้แทนหน่วยที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. (อัครา พลตรี/พลเรือตรี/พลอากาศตรี) จำนวน ๕ ท่าน

๑.๓ ผู้แทนกลุ่มผู้ปฏิบัติ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนที่ด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ได้แก่ สส.ทหาร ยก.ทหาร ขว.ทหาร กบ.ทหาร กพ.ทหาร กร.ทหาร และ สปช.ทหาร (อัครา พันเอก/นาวาเอก/นาวาอากาศเอก) รวม ๗ ท่าน

### ๒. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก จำนวน ๓ ท่าน ได้แก่

๒.๑ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สปร.) ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล จำนวน ๑ ท่าน

๒.๒ ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานเอกชน บจก.เอไอดีไอ (ไทยแลนด์) จำนวน ๑ ท่าน เนื่องจากเป็นผู้ได้รับการว่าจ้างในการทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) บก.ทท.

๒.๓ ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม (กองทัพบก) จำนวน ๑ ท่าน เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านองค์กรดิจิทัลในบริบทที่เกี่ยวข้องกับ บก.ทท.

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### ๑. ส่วนประกอบของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ใช้แบบสอบถามแนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี โดยได้เชื่อมโยงกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐของ สพร. และเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ มาสู่การจัดทำรายการเก็บข้อมูลแนวทางการพัฒนา บก.ทท. ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ลักษณะเป็นประเด็นพัฒนาพร้อมข้อมูลระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล และรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนฯ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงสภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลในปัจจุบันของ บก.ทท. แล้วให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาได้โดยอิสระ โดยผู้วิจัยได้แบ่งคำถามออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๑.๑ ส่วนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ บันทึกข้อมูล ชื่อสกุล ตำแหน่ง และสังกัดของผู้ให้สัมภาษณ์

#### แผนภาพที่ ๓ - ๑ แบบสอบถามส่วนที่ ๑ ผู้ให้ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.ทท. ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework					
ส่วนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล					
ชื่อ-สกุล	<input type="text"/>	ตำแหน่ง	<input type="text"/>	สังกัด	<input type="text"/>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

๑.๒ ส่วนที่ ๒ แนวทางการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตามกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี

๑.๒.๑ ช่องที่ ๑ เป็นประเด็นพัฒนาตามตัวชี้วัดการพัฒนารอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี ได้แก่ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะความสามารถ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Vision)

๑.๒.๒ ช่องที่ ๒ ข้อมูลระดับความพร้อมตามแนวทางการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลโดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ

๑.๒.๓ ช่องที่ ๓ แนวทางการพัฒนา

## แผนภาพที่ ๓ - ๒ แบบสอบถามส่วนที่ ๒ การประเมินระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา

ส่วนที่ 2 การประเมินระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา			
ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อมจากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลโดยสพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ	แนวทางการพัฒนา
1	ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)		
1.1	การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล		
1.2	การสื่อสาร ถ่ายทอด กำกับ ติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูล และการธรรมาภิบาลข้อมูล ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ		
1.3	การวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับ ที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล		

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### ๒. การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

๒.๑ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร. กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

๒.๒ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนาของบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

ตารางที่ ๓ - ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร. กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี

กรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร.		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบการบริหาร (Style)	ระบบการปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
ตัวชี้วัดที่ ๑ นโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices)								
Digital Policy	วัดความสอดคล้องของนโยบายด้านดิจิทัล ในมิติต่าง ๆ เช่น การเปิดเผยข้อมูล สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วมของประชาชน และช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน	✓						
Cyber Security Policy	วัดการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	✓						
Data Policy	วัดการแบ่งปันข้อมูล และความสอดคล้องของนโยบายด้านข้อมูล	✓						
Legal & Regulatory Mechanism	วัดด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ ที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล	✓						

ตารางที่ ๓ - ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร. กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)



กรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร.		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)								
IT Human Resource	วัดการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล				✓	✓		
Digital Leadership	วัดบทบาทและความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล						✓	✓
Training and Development	วัดความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคลากร						✓	
IT Competency	วัดทักษะความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์						✓	

ตารางที่ ๓ - ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร. กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

กรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร.		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ (Public Services)</b>								
Proportion of Digital Services	วัดสัดส่วนจำนวนบริการดิจิทัลต่อการให้บริการหลักของหน่วยงานทั้งหมด			✓				
Digital Service Facilitation	วัดการดำเนินการตามกระบวนการให้บริการทางดิจิทัลของหน่วยงาน			✓				
Usability	วัดการออกแบบบริการดิจิทัลที่ง่ายต่อการใช้งานหรือเป็นมิตรกับผู้ใช้			✓				
Channel	วัดช่องทางการเข้าถึงบริการดิจิทัล			✓				
Promotion for using digital service	วัดการส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ ใช้บริการของหน่วยงานผ่านช่องทางดิจิทัล		✓					
e-Information	วัดการมีส่วนร่วมตั้งแต่การเปิดเผยข้อมูลการจัดทำช่องทางการเข้าถึงข้อมูล		✓					
e-Consultation	วัดการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริการจากทางภาครัฐของประชาชน		✓					
e-Decision making	วัดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมเสนอทางเลือกหรือมีส่วนร่วมในการบริการต่าง ๆ ของภาครัฐ		✓					

๒๒

ตารางที่ ๓ - ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร. กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

กรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร.		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)</b>								
Integrated Enterprise	วัดประสิทธิภาพในการนำเอาระบบดิจิทัลมาบริหารงาน ในหน่วยงาน			✓				
Administration	วัดกระบวนการทางด้านดิจิทัลที่เกี่ยวกับงานทั่วไป			✓				
Communication and Collaboration	วัดกระบวนการติดต่อสื่อสาร การทำงานระหว่าง หน่วยงานภายในองค์กร และข้ามองค์กร		✓					
<b>ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)</b>								
Hardware	วัดการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์				✓			
Software	วัดการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์				✓			
Network	วัดการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับเน็ตเวิร์ค				✓			
Cybersecurity Standard & Procedure	วัดมาตรฐานและกระบวนการในการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงาน				✓			
Data Management	วัดการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ อัปเดตฐานข้อมูล ของหน่วยงานที่เก็บไว้				✓			

ตารางที่ ๓ - ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร. กับแนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

กรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร.		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ตัวชี้วัดย่อย	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)</b>								
เทคโนโลยีการเชื่อมต่อ การสื่อสาร (Connectivity)	วัดการใช้เทคโนโลยีการเชื่อมต่อ หรือการสื่อสาร เช่น Mobile, IoT, QR Code				✓			
เทคโนโลยีอัจฉริยะ (Intelligence)	วัดการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น AI, Big Data Analytic, Machine Learning, Deep Learning, Robotics				✓			
เทคโนโลยี ด้านความมั่นคง (Trusted Protocol)	วัดการใช้เทคโนโลยีด้านความมั่นคง เช่น การเข้ารหัสข้อมูล				✓			
เทคโนโลยีเกิดใหม่ (Emerging Technology)	วัดการใช้เทคโนโลยีเกิดใหม่ เช่น Computing, AR, VR				✓			

๑๖

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

ตารางที่ ๓ - ๒ ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิด  
ปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี

เป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ความหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>D : Decision Support System, Data Driven</b>								
การมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) บนพื้นฐานของฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย มีระบบการประมวลผล วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และแสดงผล เป็นหนทางปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ทันที่ในสถานการณ์ ทั้งในสภาวะปกติ Military Decision Making Process (MDMP) และสภาวะคับขันที่ต้องใช้การตัดสินใจแบบเร่งด่วน Quick Decision Making Process (QDMP) หรือ Combat Decision Making Process (CDMP) โดยมีการใช้ข้อมูลขับเคลื่อน การปฏิบัติงาน (Data Driven) ใช้ Business Intelligence ในการจัดทำ Dashboard ในทุกระบบงาน มีการบูรณาการข้อมูล จากแหล่งข้อมูลภายนอกอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารระดับสูงมีความ เข้าใจ สามารถวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics ได้อย่างชำนาญ	ร้อยละของความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ สารสนเทศตาม EA			✓				
	ร้อยละของความสำเร็จ ในการเชื่อมต่อข้อมูล จากภายนอก			✓				
	ร้อยละของความสำเร็จในการ จัดทำ Dashboard ด้วย BI สำหรับทุกระบบงานตามการ ขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ			✓				
	ระดับความรู้ความเข้าใจของ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละ ส่วนราชการ ในการใช้/ วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้ และใช้ นำเสนอในการประชุม หัวหน้าส่วนราชการได้						✓	

ตารางที่ ๓ - ๒ ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิด  
ปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

เป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ความหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>I : Intelligence</b>								
การมีระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์และระดับ ยุทธการ ด้วยเทคโนโลยี Big Data มีความถูกต้อง แม่นยำ สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า จากการทำเนิงาน ตามวงรอบข่าวกรองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถ รวบรวมข่าวสารได้จากทุกช่องทาง และบูรณาการงานข่าวที่มี ประสิทธิผล ด้วยกรรมวิธีวิเคราะห์ข่าวสารที่แม่นยำ เชื่อถือได้ โดยมี Data Analytics ในระดับ Descriptive และ Diagnostic เบื้องต้น มีการสร้างความตระหนักรู้สถานการณ์ รวมถึงการประเมินสถานการณ์ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ตามพันธกิจการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ	ร้อยละความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ ข่าวกรองตามเป้าหมาย ที่กำหนด			✓				
	ระดับความสำเร็จ ในการสร้างตรรกะ ของการวิเคราะห์ ข่าวกรองแบบ Diagnosis เบื้องต้น			✓				
	ระดับของการตระหนักรู้ สถานการณ์ ของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว			✓				

ตารางที่ ๓ - ๒ ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิด  
ปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

เป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ความหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบการ บริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>G : Governance</b>								
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Workplan Governance) การขับเคลื่อนสถาปัตยกรรมองค์กร อย่างเป็นระบบ (Governance) โดยมีการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) มีการเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคง ต่อสาธารณะ (Open Data) ในเรื่องที่เหมาะสม	ร้อยละความสำเร็จ ในการขับเคลื่อน แผนปฏิบัติการ และ EA	✓						
	ระดับความสำเร็จ ในการจัดทำ Data Governance ตามเกณฑ์ DGRF	✓						
	ระดับความสำเร็จ ในการจัดทำ Open Data ตามเกณฑ์ DGRF							

ตารางที่ ๓ - ๒ ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิด  
ปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

เป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ความหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>I : Integration</b>								
การมีโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชาที่เชื่อมโยง สถานการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติการของเหล่าทัพ โดยบูรณาการ ระบบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันแบบ System of Systems เพื่อตอบสนอง สั่งการไปยังผู้ปฏิบัติได้ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ทำให้สามารถใช้กำลังได้ถูกที่ ถูกเวลา และถูกเป้าหมาย ผ่านระบบ เชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธี (Tactical Data Link) และระบบ ดาวเทียม	ร้อยละความสำเร็จในการ พัฒนาระบบการวางแผน ทางทหารที่เชื่อมโยง และ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง บก.ทท. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก			✓				
	ร้อยละความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ แผนที่สถานการณ์ร่วม และระบบอำนวยความสะดวก			✓				
	ร้อยละความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ Joint TDL พร้อมโครงสร้าง พื้นฐาน			✓				



ตารางที่ ๓ - ๒ ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิด  
ปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

เป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ความหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
T : Technology & Trustworthiness								
การขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการสร้าง Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I) มีการใช้ Business Intelligence ทั้งนี้ ระบบมีความเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ และมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ได้ตามมาตรฐานสากล การดำเนินการเหล่านี้ ช่วยลดการใช้กระดาษลงได้อย่างมีนัยสำคัญ	ร้อยละของความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ Personnel Platform/Portal				✓			
	ร้อยละของความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ Business Platform				✓			
	ร้อยละของความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ Digital Joint Service Platform				✓			

ตารางที่ ๓ - ๒ ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิด  
ปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

เป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ความหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>A : Alertness &amp; Accuracy</b>								
การสร้างระบบเตรียมความพร้อม ให้มีความพร้อม อำนวยความสะดวกเมื่อมีเหตุวิกฤตได้อย่างทันเวลา โดยมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาที่มีข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย สำหรับการตกลงใจ พร้อมรับมือในทุกสถานการณ์ ทุกพื้นที่ เป็นศูนย์บัญชาการที่อ่อนตัว สามารถอำนวยความสะดวก ได้ในทุกมิติการรบ มีการออกแบบการปฏิบัติงานของ ศบท. ให้รองรับระบบดิจิทัล มีการทบทวน/ปรับปรุง รปจ.ศบท. ตามวงรอบ มีการประเมินความพร้อมการปฏิบัติตาม รปจ. ให้ผู้ที่ปฏิบัติงานหลักทั้งส่วนหน้าและส่วนหลัง ศบท.สำรอง และชุดประสานงาน มีความพร้อมในการปฏิบัติต่อภัยคุกคาม ได้ตามระดับสถานการณ์	ร้อยละของความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบ อำนวยความสะดวก ตามแผนงานที่กำหนด			✓				
	ร้อยละของความสำเร็จ ในการทบทวน/ปรับปรุง รปจ.ศบท. ตามวงรอบ ให้ทันสมัย							
	ร้อยละของความพร้อม ในการปฏิบัติงานของ ศบท. ตามหลักเกณฑ์ การประเมินความพร้อม ที่กำหนด			✓				

ตารางที่ ๓ - ๒ ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ กับแนวคิด  
ปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (ต่อ)

เป้าหมายการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ		แนวคิดปัจจัยภายใน ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)						
ความหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ (Strategy)	รูปแบบ การบริหาร (Style)	ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	โครงสร้าง (Structure)	บุคลากร (Staff)	ทักษะ ความสามารถ (Skill)	ค่านิยมร่วม (Shared values)
<b>L : Leader, Learning &amp; Loyalty Organization</b>								
การเป็นองค์กรนำ ในการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติกร่วม เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) และเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง บุคลากร เห็นคุณค่าของการศึกษา ค้นคว้า ฝึกฝนในงานที่รับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ ขวนขวายหาความรู้ ภายนอก เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้การ สนับสนุนของผู้บังคับบัญชา กำลังพลมีทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ในระดับปานกลาง อีกทั้งมีกระบวนการ จัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในระดับปฏิบัติและนโยบาย นอกจากนี้ มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อสถาบันหลัก ของชาติ เป็นแบบอย่างอันดีแก่ประชาชนในเรื่องการมี จิตอาสาเพื่อสาธารณะ	ผลการประเมิน PMQA 4.0							✓
	สัดส่วนของกำลังพล ที่มีทักษะดิจิทัล ในระดับปานกลาง						✓	
	ร้อยละความสำเร็จ ในการปรับโครงสร้าง และอัตราของหน่วยงาน ด้านสารสนเทศ รองรับ ระบบ Big Data และ AI							
	ร้อยละของกำลังพล ที่มีทัศนคติที่ดีต่อระบบ สถาบันหลักของชาติ เพื่อความมั่นคง							✓

๒.๓ เชื่อมโยงกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี ๒๕๖๕ โดย สพร. และเป้าหมายการพัฒนาของบัญชีการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ มาสู่การจัดทำรายการคำถาม เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7S Framework

- ๒.๓.๑ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)
- ๒.๓.๒ ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)
- ๒.๓.๓ ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)
- ๒.๓.๔ ด้านโครงสร้าง (Structure)
- ๒.๓.๕ ด้านบุคลากร (Staff)
- ๒.๓.๖ ด้านทักษะความสามารถ (Skill)
- ๒.๓.๗ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

### แผนภาพที่ ๓ - ๓ การจัดทำรายการคำถาม ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)

<p>สาระสำคัญจากกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2565 โดย สพร. ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital Policy นโยบายด้านดิจิทัลในมิติต่าง ๆ เช่น การเปิดเผยข้อมูล สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วมของประชาชนและช่องทางทางรับเรื่องร้องเรียน</li> <li>• Cyber Security Policy การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์</li> <li>• Data Policy การแบ่งปันข้อมูลและความสอดคล้องของนโยบายด้านข้อมูล</li> <li>• Legal &amp; Regulatory Mechanism กฎระเบียบและข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล</li> </ul>	<p>สาระสำคัญจากเป้าหมายการพัฒนาของบัญชีการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ (Workplan Governance)</li> <li>• การขับเคลื่อนสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ (EA Governance)</li> <li>• การธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance)</li> </ul>
<p>รายการคำถามในเครื่องมือวัด เพื่อศึกษาความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework ในด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล</li> <li>• การสื่อสาร ถ่ายทอด กำกับ ติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ</li> <li>• การวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล</li> </ul>	

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### แผนภาพที่ ๓ - ๔ การจัดทำรายการคำถาม ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

<p>สาระสำคัญจากกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2565 โดย สพร. ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านรูปแบบการบริหาร (Style)</p>	<p>สาระสำคัญจากเป้าหมายการพัฒนาของบัญชีการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านรูปแบบการบริหาร (Style)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion for using digital service การส่งเสริมให้ภาคส่วนต่างๆ ใช้บริการของหน่วยงานผ่านช่องทางดิจิทัล</li> <li>• e-Information การมีส่วนร่วมตั้งแต่การเปิดเผยข้อมูล การจัดทำช่องทางเข้าถึงข้อมูล</li> <li>• e-Consultation การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริการจากทางภาครัฐของประชาชน</li> <li>• e-Decision making การมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมเสนอทางเลือก หรือมีส่วนร่วมในการบริการต่างๆ ของภาครัฐ</li> <li>• Communication and Collaboration การติดต่อสื่อสาร การทำงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและข้ามองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง บก.พท. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก</li> <li>• การเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะ (Open Data) ในเรื่องที่เหมาะสม</li> </ul>
<p>รายการคำถามในเครื่องมือวัด เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.พท. ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework ในด้านรูปแบบการบริหาร (Style)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การส่งเสริมให้เหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอกใช้บริการทางดิจิทัลของหน่วยงาน</li> <li>• การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง บก.พท. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก</li> <li>• การเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะ (Open Data) ในเรื่องที่เหมาะสม</li> <li>• การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริการจากทางภาครัฐของประชาชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมเสนอทางเลือกหรือมีส่วนร่วมในการบริการต่างๆ</li> </ul>	

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### แผนภาพที่ ๓ - ๕ การจัดทำรายการคำถาม ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

<p>สาระสำคัญจากกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2565 โดย สพร. ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</p>	<p>สาระสำคัญจากเป้าหมายการพัฒนาของบัญชีการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion of Digital Services สัดส่วนจำนวนบริการดิจิทัลต่อการให้บริการหลักของหน่วยงานทั้งหมด</li> <li>• Digital Service Facilitation การดำเนินการตามกระบวนการให้บริการทางดิจิทัลของหน่วยงาน</li> <li>• Usability การออกแบบบริการดิจิทัลที่ง่ายต่อการใช้งานหรือเป็นมิตรกับผู้ใช้</li> <li>• Channel ช่องทางการเข้าถึงบริการดิจิทัล</li> <li>• Integrated Enterprise ประสิทธิภาพในการนำเอาระบบดิจิทัลมาบริหารงานในหน่วยงาน</li> <li>• Administration กระบวนการทางดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS)</li> <li>• การมีระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ รวมทั้งการตระหนักถึงสถานการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว</li> <li>• การสร้างระบบเตรียมความพร้อม ให้ความพร้อมอำนวยความสะดวกปฏิบัติ</li> <li>• การมีโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา การพัฒนาระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนวยความสะดวก และการพัฒนาระบบ Joint TDL</li> </ul>
<p>รายการคำถามในเครื่องมือวัด เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.พท. ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework ในด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความพร้อมและการใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS)</li> <li>• ความพร้อมและการใช้งานระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ รวมทั้งการตระหนักถึงสถานการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว</li> <li>• ความพร้อมและการใช้งานระบบเตรียมความพร้อม ให้ความพร้อมอำนวยความสะดวกปฏิบัติ</li> <li>• ความพร้อมและการใช้งานโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนวยความสะดวก และการพัฒนาระบบ Joint TDL</li> <li>• ความพร้อมและการใช้งานระบบดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานในหน่วยงานและงานทั่วไป</li> </ul>	

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### แผนภาพที่ ๓ - ๖ การจัดทำรายการคำถาม ด้านโครงสร้าง (Structure)

<p>สาระสำคัญจากกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2565 โดย สพร. ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านโครงสร้าง (Structure)</p>	<p>สาระสำคัญจากเป้าหมายการพัฒนาของบัญชีการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านโครงสร้าง (Structure)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์</li> <li>• Software ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์</li> <li>• Network ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับเน็ตเวิร์ค</li> <li>• Cybersecurity Standard &amp; Procedure มาตรฐานและกระบวนการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงาน</li> <li>• Data Management การจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ อัปเดตฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้</li> <li>• Connectivity การใช้เทคโนโลยีการเชื่อมต่อหรือการสื่อสาร เช่น Mobile, IoT, QR Code เป็นต้น</li> <li>• Intelligence การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น AI, Big Data Analytic, Machine Learning, Deep Learning, Robotics</li> <li>• Trusted Protocol การใช้เทคโนโลยีด้านความมั่นคง เช่น การเข้ารหัสข้อมูล</li> <li>• Emerging Technology การใช้เทคโนโลยีเกิดใหม่ เช่น Computing, AR, VR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้าง Digital Platform ต่างๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I) มีการใช้ Business Intelligence ทั้งนี้ ระบบมีความเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ และมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ตามมาตรฐานสากล</li> </ul>
<p>รายการคำถามในเครื่องมือวัด เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.พท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework ในด้านโครงสร้าง (Structure)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I)</li> <li>• ความพร้อมและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ในระบบงานต่าง ๆ ภายใน บก.พท. เช่น IoT, AI, Machine Learning Deep Learning , Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR</li> <li>• ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.พท.</li> <li>• การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ตามมาตรฐานสากล</li> <li>• Data Management การจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ อัปเดตฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้</li> </ul>	

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### แผนภาพที่ ๓ - ๗ การจัดทำรายการคำถาม ด้านบุคลากร (Staff)

<p>สาระสำคัญจากกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2565 โดย สพร. ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านบุคลากร (Staff)</p>	<p>สาระสำคัญจากเป้าหมายการพัฒนาของบัญชีการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านบุคลากร (Staff)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT Human Resource การจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปรับโครงสร้างและอัตราของหน่วยงานด้านสารสนเทศรองรับระบบ Big Data และ AI</li> </ul>
<p>รายการคำถามในเครื่องมือวัด เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.พท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework ในด้านบุคลากร (Staff)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานหลักด้านดิจิทัลของ บก.พท.</li> <li>• ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้างและอัตรากำลังด้านดิจิทัลของหน่วยราชการต่างๆ ภายใน บก.พท.</li> <li>• ความพร้อมและการใช้งาน Standard Operating Procedure (SOP) เพื่อให้กำลังพลด้านดิจิทัลเป็นแนวทางในการออกแบบ พัฒนา และกำกับดูแลระบบดิจิทัลของ บก.พท.</li> </ul>	

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### แผนภาพที่ ๓ - ๘ การจัดทำรายการคำถาม ด้านทักษะความสามารถ (Skill)

<p>สาระสำคัญจากกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2565 โดย สพร. ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านทักษะความสามารถ (Skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digital Leadership ความสามารถของผู้มีอำนาจในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล</li> <li>Training and Development ความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคลากร</li> <li>IT Competency ทักษะความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์</li> </ul>	<p>สาระสำคัญจากเป้าหมายการพัฒนาองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านทักษะความสามารถ (Skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนราชการในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้</li> <li>สัดส่วนของกำลังพล ที่มีทักษะดิจิทัลในระดับพึงประสงค์</li> </ul>
<p>รายการคำถามในเครื่องมือวัด เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.ทพ. ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework ในด้านทักษะความสามารถ (Skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยราชการต่างๆ ภายใน บก.ทพ. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล</li> <li>ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยราชการต่างๆ ภายใน บก.ทพ. ในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้</li> <li>ระดับทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ของกำลังพลของหน่วยราชการต่างๆ ภายใน บก.ทพ.</li> <li>ความสามารถในการอบรมและพัฒนาด้านดิจิทัลให้กับกำลังพลของหน่วยราชการต่างๆ ภายใน บก.ทพ.</li> </ul>	

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### แผนภาพที่ ๓ - ๙ การจัดทำรายการคำถาม ด้านค่านิยมร่วม (Shared Vision)

<p>สาระสำคัญจากกรอบการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2565 โดย สพร. ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digital Leadership ความสามารถของผู้มีอำนาจในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล</li> </ul>	<p>สาระสำคัญจากเป้าหมายการพัฒนาองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ DIGITAL HQ ที่เกี่ยวข้องกับ McKinsey 7-S Framework ในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การเป็นองค์กรนำในการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติกรร่วม</li> <li>การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)</li> <li>การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> </ul>
<p>รายการคำถามในเครื่องมือวัด เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.ทพ. ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7-S Framework ในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บทบาทของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยราชการต่างๆ ภายใน บก.ทพ. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล</li> <li>การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม ให้กับกำลังพลของหน่วยราชการต่างๆ ภายใน บก.ทพ. เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล</li> </ul>	

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

๒.๔ หากคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ นายสัญญา เศรษฐพิทยากุล ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลสภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทพ. ในปัจจุบัน จากรายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓, ๒๕๖๔

และ ๒๕๖๕ และผลการดำเนินการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ จากเอกสารบันทึกข้อความของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เมื่อบันทึกสภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในปัจจุบันลงในช่องที่ ๒ ของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล พบว่า มีข้อมูลบางส่วนไม่ครบถ้วน จึงได้เข้าเก็บข้อมูลสภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในปัจจุบันที่กรมการสื่อสารทหาร (สส.ทหาร) และศูนย์ไซเบอร์ทหาร (ศชบ.ทหาร)

เมื่อได้ข้อมูลสภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในปัจจุบันที่ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัย ใช้แบบสอบถามแนวทางการพัฒนา บก.ทท. เป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวคิด 7S ของ แมคคินซี ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ๒ กลุ่ม โดยเริ่มจากติดต่อผู้ให้ข้อมูล แต่ละท่านเพื่อทำการนัดหมาย รวมถึงส่งหนังสือหาผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งแนบเอกสาร สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล และการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ ที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยผู้ให้ข้อมูลจะสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับ ตอบแบบสอบถาม และในการเก็บข้อมูลจะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัยนี้ ขออนุญาตบันทึกภาพ และทำการจดบันทึกเพิ่มเติมไม่ให้เกิดการสรุปข้อมูลตกหล่น ทั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูล ให้ความเห็นที่ผู้วิจัยมองว่าเป็นส่วนสำคัญ ผู้วิจัยจะสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ

๑) การวิเคราะห์ผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของ ประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓, ๒๕๖๔ และ ๒๕๖๕ และผลการดำเนินการปฏิบัติในการขับเคลื่อน ด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ในเชิงเปรียบเทียบกับสถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าสถิติร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบแผนภาพ

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม บรรยายข้อมูลที่สรุปได้ในแต่ละส่วน พร้อมทั้งสรุปเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยอิงกรอบการประเมินระดับ ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของ สพร. ผ่าน ๖ ตัวชี้วัดการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้าน ดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ ซึ่งมี ๗ องค์กรประกอบแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ภายใต้แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) หลังจากนั้นผู้วิจัยจะสรุปสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบโจทย์ หัวข้อการวิจัย และนำเสนอแนวคิดที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับกรอบในการพัฒนาด้านดิจิทัล ของ บก.ทท.



## บทที่ ๔

### ผลการศึกษา

การวิจัยนี้ศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ และแนวทางการพัฒนาตามปัจจัยการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. มีผลการศึกษาแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนดังนี้

#### ๑. สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน

##### ๑.๑ ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร.

๑.๑.๑ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ๓ ปีย้อนหลัง (ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕)

๑.๑.๒ การเปรียบเทียบผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕

๑.๑.๓ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร.

##### ๑.๒ การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ

๑.๓ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. จำแนกตามปัจจัย ๗ ประการ ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี

๒. แนวทางการพัฒนา ตามปัจจัยการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

๓. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการทางการพัฒนา บก.ทท. สูการเป็นองค์กรดิจิทัล

## สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓ ประจำปี ๒๕๖๔ และประจำปี ๒๕๖๕ และบันทึกข้อความจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

### ๑. ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร.

#### ๑.๑ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ๓ ปีซ้อนหลัง

๑.๑.๑ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓ มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ในระดับ ๓ Defined โดยมีคะแนนรายตัวชี้วัดหลัก ดังตารางที่ ๔ - ๑

#### ตารางที่ ๔ - ๑ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓

คะแนนรายตัวชี้วัดหลัก	บก.ทท.	หน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกัน	หน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงต้นสังกัด	คะแนนหน่วยงานระดับกรมอันดับ ๑
ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ	๒๔.๐๐	๕๔.๒๕	๓๒.๔๓	๘๐.๔๑
ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล	๔๗.๙๒	๕๒.๐๕	๕๐.๑๗	๙๘.๓๐
ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ	๗๒.๒๒	๗๒.๕๘	๔๙.๒๓	๙๕.๓๒
ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	๕๙.๕๕	๖๗.๓๙	๖๔.๑๕	๘๘.๑๘
ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	๖๖.๖๗	๖๗.๙๙	๕๗.๓๘	๙๘.๓๓
ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	๔๕.๐๐	๔๑.๖๘	๒๕.๐๐	๙๐.๐๐
คะแนนโดยรวม	๕๔.๒๖	๖๒.๐๖	ไม่ปรากฏข้อมูล	ไม่ปรากฏข้อมูล

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๓

จากผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓ พบว่า คะแนนรายตัวชี้วัดหลัก ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ต่ำกว่าหน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกันทุกตัวชี้วัด รวมทั้งคะแนนโดยรวมด้วย ยกเว้นตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงกว่าหน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงต้นสังกัดเดียวกัน พบว่า มีตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล เพียงตัวชี้วัดเดียว ที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำกว่า ส่วนตัวชี้วัดอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงกว่าหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงต้นสังกัดเดียวกัน

แผนภาพที่ ๔ - ๑ ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ บก.ทท. ประจำปี ๒๕๖๓

ตัวชี้วัด	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของตัวชี้วัดย่อย				
Pillar 1: แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)		Digital Policy 	Data Policy 	Cyber Security Policy ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	Legal & Regulatory Mechanism ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	Budget Allocation ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model
Pillar 2: ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)		Digital Leadership 	IT Competency 	Training and Development 	IT Human Resource ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	
Pillar 3: บริการภาครัฐ (Public Service)		Service Provision 	Promoting for Digital Service ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	Public Participation 	Customer Experience 	
Pillar 4: การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)		Integrated Enterprise 	Process Optimization 			
Pillar 5: โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)		Reliable Infrastructure 	Cyber Security 	Data Management 		
Pillar 6: เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)		Connectivity 	Intelligence 	Trusted Protocol 	Emerging ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๓

ปี ๒๕๖๓ กองบัญชาการกองทัพไทย มีคะแนนระดับความพร้อมอยู่ที่ ๕๔.๒๖ คะแนน ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ที่ระดับ ๓ (Defined) ตัวชี้วัดที่หน่วยงานมีระดับ Maturity สูงสุด คือตัวชี้วัดที่ ๓ : บริการภาครัฐ (Public Service) และตัวชี้วัดที่หน่วยงานมีระดับ Maturity ต่ำสุด คือตัวชี้วัดที่ ๑ : นโยบายและหลักปฏิบัติ โดยมีสัดส่วนการคำนวณมาจากตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ ๑ : นโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๑ หรือระดับ Underdeveloped กล่าวคือ ๑) หน่วยงานยังไม่มีแผนหรือการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องต่อแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน ๒) หน่วยงานยังไม่มีดำเนินการในส่วนของนโยบายด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับ Data Governance/Open Government Date และระดับการเปิดเผยข้อมูล

ตัวชี้วัดที่ ๒ : ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๒ หรือระดับ Elementary กล่าวคือ ๑) CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่ประสบความสำเร็จ ๒) หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร แต่ยังไม่มีการวัดผล ๓) บุคลากรมี ทักษะ/ความสามารถ ระดับเบื้องต้นในการดำเนินงานด้านที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลข้อมูล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

ตัวชี้วัดที่ ๓ : บริการภาครัฐ (Public Service) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๓ หรือระดับ Proactive กล่าวคือ ๑) บริการหลักส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นดิจิทัล ๒) บริการหลักของหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึงมากกว่า ๑ ช่องทาง โดยมีทั้งแบบ Self-service และ Counter service ๓) หน่วยงานมีการให้ข้อมูล หรือช่องทางในการร้องขอข้อมูลกับผู้ใช้บริการ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการแสดงความคิดเห็นกับการบริการได้ และมีการตอบสนองต่อความคิดเห็นเหล่านั้น

ตัวชี้วัดที่ ๔ : การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๓ หรือระดับ Digital กล่าวคือ ๑) หน่วยงานมีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในแบบดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้วส่วนหนึ่ง ๒) ระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานมีความเชื่อมต่อกันแล้วส่วนหนึ่ง และมีการเชื่อมโยงกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางของภาครัฐแล้วอย่างน้อย ๑ หน่วยงาน ๓) มีการปรับใช้ Automation ในการทำงานบางส่วน ๔) ระบบของหน่วยงานรองรับการติดต่อสื่อสาร และทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ผ่านรูปแบบดิจิทัลบนระบบเดียวกัน แต่รองรับรูปแบบการใช้งานเพียงบางส่วน

ตัวชี้วัดที่ ๕ : โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๓ หรือระดับ Standardized กล่าวคือ ๑) หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็น

ต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลเพียงพอต่อการใช้งาน ๒) หน่วยงานมีมาตรการการป้องกันและรับมือการคุกคามทางไซเบอร์ภายในหน่วยงานในระดับปานกลาง ๓) หน่วยงานมีการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบตั้งแต่นำเข้าข้อมูลตรวจสอบและแก้ไขข้อมูล จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ๔) หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของ Diagnostic Analytic

ตัวชี้วัดที่ ๖ : เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๔ หรือระดับ Leading-tech กล่าวคือ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่เฉพาะเจาะจงกับหัวข้อที่หน่วยงานมีความจำเป็นในการไปปฏิบัติงาน

๑.๑.๒ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๔ มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ในระดับ ๒ (Developing) โดยมีคะแนนรายตัวชี้วัดหลัก ดังตารางที่ ๔ - ๒

ตารางที่ ๔ - ๒ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๔

คะแนนรายตัวชี้วัดหลัก	บก.ทท.	หน่วยงาน ระดับกรม ในกลุ่มเดียวกัน	หน่วยงาน ระดับกรม ภายใต้กระทรวง ต้นสังกัด	คะแนน หน่วยงาน ระดับกรม อันดับ ๑
ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ	๓๔.๗๒	๔๙.๘๑	๔๘.๙๐	๘๕.๓๕
ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ด้านดิจิทัล	๖๘.๕๒	๕๔.๒๓	๕๘.๑๐	๙๕.๐๐
ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ	๗๓.๕๗	๖๕.๑๓	๕๖.๓๙	๗๖.๙๒
ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบ ดิจิทัล	๔๓.๗๕	๗๐.๗๖	๖๑.๒๖	๘๓.๗๕
ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐาน ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	๘๓.๓๓	๗๒.๘๖	๗๔.๕๘	๑๐๐.๐๐
ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัล และการนำไปใช้	๒๒.๕๐	๔๑.๐๘	๓๖.๒๕	๙๐.๐๐
คะแนนโดยรวม	๖๐.๗๒	๖๐.๐๘	๕๗.๔๔	ไม่ปรากฏข้อมูล

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๔

จากผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๔ พบว่า คะแนนโดยรวมสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกันและหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงต้นสังกัดเดียวกัน โดยมีตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล และตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ต่ำกว่าทั้งหน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกันและหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงต้นสังกัดเดียวกัน

แผนภาพที่ ๔ - ๒ ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ บก.ทท. ประจำปี ๒๕๖๔

ตัวชี้วัด	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของตัวชี้วัดย่อย				
Pillar 1: แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)		Digital Policy 	Data Policy 		Legal & Regulatory Mechanism ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	Budget Allocation ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model
Pillar 2: ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)		Digital Leadership 	IT Competency 	Training and Development 	IT Human Resource ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	
Pillar 3: บริการภาครัฐ (Public Service)		Service Provision 	Promoting for Digital Service ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	Public Participation 	Customer Experience 	
Pillar 4: การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)		Integrated Enterprise 	Process Optimization 			
Pillar 5: โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)		Reliable Infrastructure 	Cyber Security 	Data Management 		
Pillar 6: เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)		Connectivity 	Intelligence 	Trusted Protocol 	Emerging ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๔

ปี ๒๕๖๔ กองบัญชาการกองทัพไทย มีคะแนนระดับความพร้อมอยู่ที่ ๖๐.๗๒ คะแนน ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ที่ระดับ ๒ (Developing) ตัวชี้วัดที่หน่วยงานมีระดับ Maturity สูงสุด คือตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Pillar 5 : Secure and Efficient Infrastructure) และตัวชี้วัดที่หน่วยงานมีระดับ Maturity ต่ำสุด คือตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) โดยมีสัดส่วนการคำนวณมาจากตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๐ กล่าวคือ หน่วยงานยังไม่มีระดับความพร้อมในตัวชี้วัดด้าน Policies and Practices โดยยังมีความพร้อมไม่ถึง ๑ โดยมีระดับความพร้อมในแต่ละตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ ๑) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Digital Policy มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๑ ซึ่งหมายถึง หน่วยงานยังไม่มีจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ๒) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Data Policy หน่วยงานยังไม่มีระดับความพร้อม ซึ่งหมายถึง หน่วยงานยังไม่มีดำเนินการเกี่ยวกับ Data Governance มีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ ๑ ดาว หรืออาจไม่ได้มีการเปิดเผยข้อมูล

ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๒ หรือ ระดับ Elementary กล่าวคือ หน่วยงานมีระดับความพร้อมในแต่ละตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ ๑) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Digital Leadership มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๑ หมายถึง ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (DCIO) ยังไม่เคยผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล และยังไม่มีผลการฝึกค้น โครงการ/การทำงาน ด้านดิจิทัล ๒) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Training and Development มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๓ หมายถึง หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากรรวมถึงมีการวัดผลบางส่วน ๓) ตัวชี้วัดย่อยด้าน IT Competency มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๓ หมายถึง บุคลากรมี ทักษะ/ความสามารถ ด้านดิจิทัล ด้านข้อมูล และด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ระดับพื้นฐาน

ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ (Public Service) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๔ หรือระดับ Embedded กล่าวคือ หน่วยงานมีระดับความพร้อมในแต่ละตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ ๑) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Service Provision มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๔ หมายถึง หน่วยงานมีบริการที่เป็นดิจิทัล ๘๐-๘๙% จากบริการทั้งหมด และมีบริการที่เกี่ยวข้องหรืออยู่ในลักษณะของ One-stop Service หากเป็นหน่วยงานที่ให้บริการภาครัฐกิจ ๒) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Customer Experience มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๓ หมายถึง หน่วยงานบริการหลักของหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึง ๒ ช่องทางขึ้นไปโดยมีทั้งแบบ Self-service และ Counter Service ๓) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Public Participation มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๔ หมายถึง หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลครบถ้วนแล้วทั้งหมด และมีการอัปเดตข้อมูลแบบ Real-time การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็นต่อการบริการ มีการติดตามและตอบกลับข้อเสนอแนะจากผู้ใช้ รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาปรับปรุงการบริการ และสามารถให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการลงมติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการของหน่วยงาน หรือมีการให้ภาคเอกชน/ภาคประชาชน มีส่วนร่วมในการจัดทำบริการความร่วมมือระหว่างองค์กร อย่างใดอย่างหนึ่ง

ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๒ หรือระดับ Co-ordinated กล่าวคือ หน่วยงานมีระดับความพร้อมในแต่ละตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ ๑) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Integrated Enterprise มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๑ หมายถึง หน่วยงานยังไม่มีระบบการบริหารจัดการภายในในรูปแบบดิจิทัล และยังไม่มีการเชื่อมระบบภายในเข้าด้วยกัน รวมถึงมีความจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก แต่ยังไม่มีการดำเนินการ ๒) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Process Optimization มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๔ หมายถึง หน่วยงานนำ Automation มาลดกระบวนการทำงาน ๒-๓ ด้าน และมีแพลตฟอร์มที่ใช้ในการสื่อสารกับการทำงานชนิดเดียวกัน และมีรูปแบบการใช้งาน ๔-๕ รูปแบบ บนแพลตฟอร์มเดียวกัน แต่ไม่ครบทุกรูปแบบ

ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๓ หรือระดับ Standardized กล่าวคือ หน่วยงานมีระดับความพร้อมในแต่ละตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ ๑) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Reliable Infrastructure มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๓ หมายถึง หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เพียงพอทั้ง ๓ ด้าน (Hardware/Software/Network) ๒) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Cyber Security มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๔ หมายถึง หน่วยงานมีการดำเนินการในด้านมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยจะมีการดำเนินการครอบคลุมทุกด้านของ CIA และครอบคลุมหัวข้อย่อยแทบทั้งหมด และดำเนินการตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ๑ มาตรฐาน ๓) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Data Management มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๕ หมายถึง หน่วยงานมีการอัปเดตข้อมูลแบบ Real-time มีการเก็บข้อมูลบน Data Warehouse และ Data Lake รวมถึงมีการทำ Data Cleansing และ Data Masking

ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ระดับที่ ๑ หรือระดับ Near-standard Practice กล่าวคือ หน่วยงานมีระดับความพร้อมในแต่ละตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ ๑) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Connectivity มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๒ หมายถึง หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับโครงข่ายการติดต่อสื่อสารผ่านอุปกรณ์ในการเชื่อมต่อสื่อสาร ๒) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Intelligence มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๑ หมายถึง หน่วยงานยังไม่มีปรับเปลี่ยนในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ๓) ตัวชี้วัดย่อยด้าน Trusted Protocol มีระดับความพร้อมอยู่ที่ ๓ หมายถึง หน่วยงานมีการปรับใช้เรื่องของ Security Control รูปแบบต่าง ๆ ในจัดการข้อมูลตามความเหมาะสม



๑.๑.๓ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๕ มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ในระดับ ๓ (Defined) โดยมีคะแนนรายตัวชี้วัดหลัก ดังตารางที่ ๔ - ๓

ตารางที่ ๔ - ๓ ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๕

คะแนนรายตัวชี้วัดหลัก	บก.ทท.	หน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกัน	หน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงต้นสังกัด	คะแนนหน่วยงานระดับกรมอันดับ ๑
ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ	๖๔.๖๒	๗๙.๓๔	๓๔.๐๙	๙๒.๓๓
ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล	๘๖.๐๐	๖๔.๗๗	๔๑.๒๓	๘๐.๐๙
ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ	๕๗.๔๘	๗๙.๙๘	๔๘.๙๒	๘๖.๖๔
ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	๙๑.๒๕	๘๙.๔๖	๗๙.๘๒	๙๑.๒๕
ตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	๙๖.๐๐	๘๗.๒๙	๖๔.๒๕	๙๙.๓๓
ตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	๖๕.๐๐	๘๑.๓๖	๓๙.๖๔	๙๐.๐๐
คะแนนโดยรวม	๗๔.๑๔	ไม่ปรากฏข้อมูล	ไม่ปรากฏข้อมูล	ไม่ปรากฏข้อมูล

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

จากผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๕ พบว่า คะแนนตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ และตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ต่ำกว่าหน่วยงานระดับกรมในกลุ่มเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงต้นสังกัดเดียวกัน พบว่าคะแนนสูงกว่าในทุกตัวชี้วัด

แผนภาพที่ ๔ - ๓ ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ บก.ทท.  
ประจำปี ๒๕๖๕

ตัวชี้วัด	ระดับความพร้อมการพัฒนา ด้านดิจิทัล	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของตัวชี้วัดย่อย			
Pillar 1: แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)		Digital Policy 	Data Policy 	Cyber Security Policy ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	Legl & Regulatory ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model
Pillar 2: ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)		Digital Leadership 	IT Competency 	Training and Development 	IT Human Resource ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model
Pillar 3: บริการภาครัฐ (Public Service)		Service Provision 	Promoting for Digital Service ตัวชี้วัดนี้ไม่รวมอยู่ใน Maturity model	Public Participation 	Customer Experience 
Pillar 4: การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)		Integrated Enterprise 	Administration 	Communication and Collaboration 	
Pillar 5: โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคง ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)		Reliable Infrastructure 	Cyber Security 	Data Management 	
Pillar 6: เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)		Connectivity 	Intelligence 	Trusted Protocol 	

ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๕

ปี ๒๕๖๕ มีคะแนนระดับความพร้อมอยู่ที่ ๗๔.๑๔ คะแนน ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่หน่วยงานมีระดับ Maturity สูงสุด คือตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ (Pillar 5 : Secure and Efficient Infrastructure) และตัวชี้วัดที่หน่วยงานมีระดับ Maturity ต่ำสุด คือตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ (Pillar 3 : Public Services)

## ๑.๒ การเปรียบเทียบผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕

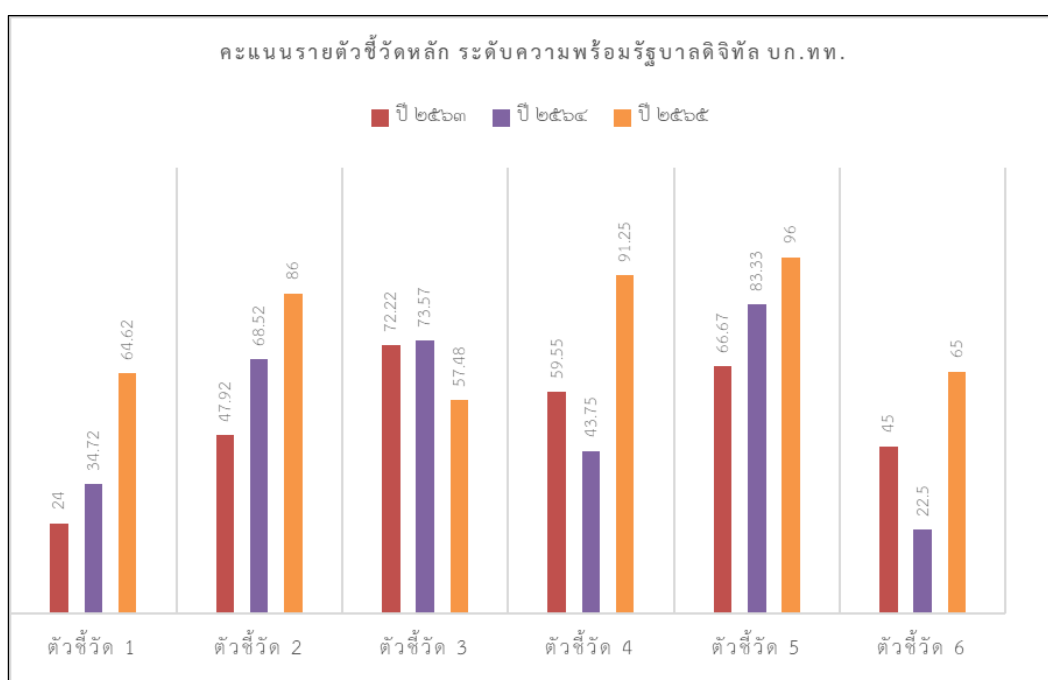
### ๑.๒.๑ การเปรียบเทียบคะแนนรายตัวชี้วัดหลัก

จากตารางแสดงคะแนนรายตัวชี้วัดหลัก ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนรายตัวชี้วัดหลักสูงขึ้นทุกปี ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (ร้อยละ ๒๔.๐๐, ๓๔.๗๒ และ ๖๔.๖๒ ตามลำดับ) ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (ร้อยละ ๔๗.๙๒, ๖๘.๕๒ และ ๘๖.๐๐ ตามลำดับ) และตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ ๖๖.๖๗, ๘๓.๓๓ และ ๙๖.๐๐ ตามลำดับ)

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนรายตัวชี้วัดหลักลดลงในปี ๒๕๖๔ แล้วสูงขึ้นในปี ๒๕๖๕ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (ร้อยละ ๕๙.๕๕, ๔๓.๗๓ และ ๙๑.๒๕ ตามลำดับ) และตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (ร้อยละ ๔๕, ๒๒.๕๐ และ ๖๕.๐๐ ตามลำดับ)

ตัวชี้วัดที่มีคะแนนลดลงในปี ๒๕๖๕ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ (ร้อยละ ๗๒.๒๒, ๗๓.๕๗ และ ๕๗.๔๘ ตามลำดับ)

### แผนภาพที่ ๔ - ๔ แผนภาพแสดงคะแนนรายตัวชี้วัดหลัก ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕



ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

๑.๒.๒ การเปรียบเทียบระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัด (Pillar) และตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar) ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕

จากตารางเปรียบเทียบระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อย จากผลการสำรวจปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ พบว่า ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยในปี ๒๕๖๕ ส่วนใหญ่ มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล เพิ่มขึ้นหรือคงเดิม

ตัวชี้วัดที่ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลลดลงในปี ๒๕๖๕ ได้แก่ ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑ ด้าน Service Provision, ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒ ด้าน Public Participation, ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๑ e-information, ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๒ e-consultation และตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๓ e-decision making รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดย่อย โดยบางส่วนเป็นการแยกตัวชี้วัดย่อยจากหัวข้อที่มีอยู่เดิม ในตัวชี้วัดที่ ๑ ตัวชี้วัดที่ ๓ และตัวชี้วัดที่ ๔

ตารางที่ ๔ - ๔ ตารางการเปรียบเทียบระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัด (Pillar) และตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar) ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕

ตัวชี้วัดหลัก/ย่อย	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕
<b>ตัวชี้วัดที่ ๑ Policies and Practices</b>			
ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๑ ด้าน Digital Policy			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒ ด้าน Data Policy			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๑ ด้าน Data Governance			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๒ ด้าน ระดับของชุดข้อมูลที่เปิดเผย			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๓ ด้าน Open Government Data			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๔ ด้าน Data Analytics	ไม่มีตัวชี้วัดนี้	ไม่มีตัวชี้วัดนี้	
ส่วนตัวชี้วัดย่อย ด้าน Cyber Security Policy และ Legal and Regulatory Mechanism ไม่รวมอยู่ใน Maturity Model			

ตารางที่ ๔ - ๔ ตารางการเปรียบเทียบระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัด (Pillar) และตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar) ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก/ย่อย	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕
<b>ตัวชี้วัดที่ ๒ Digital Capabilities</b>			
ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑ ด้าน Digital Leadership			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑.๑ ด้าน DCIO			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑.๒ ด้าน การผลักดันโครงการดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๒ ด้าน IT Competency			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๓ ด้าน Training and Development			
<b>ตัวชี้วัดที่ ๓ Public Service</b>			
ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑ ด้าน Service Provision			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๑ Proportion of Digital Service	ไม่มีตัวชี้วัดนี้		
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๒ Digital Service Facilitation	ไม่มีตัวชี้วัดนี้		
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๓ การให้บริการโดยไม่เรียกสำเนา	ไม่มีตัวชี้วัดนี้	ไม่มีตัวชี้วัดนี้	
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๔ Personalized Service	ไม่มีตัวชี้วัดนี้	ไม่มีตัวชี้วัดนี้	
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒ ด้าน Public Participation			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๑ e-information			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๒ e-consultation			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๓ e-decision making			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๓ ด้าน Customer Experience			
ส่วนตัวชี้วัดย่อย ด้าน Promoting for Digital Service ไม่รวมอยู่ใน Maturity model			

ตารางที่ ๔ - ๔ ตารางการเปรียบเทียบระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัด (Pillar) และตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar) ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก/ย่อย	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕
<b>ตัวชี้วัดที่ ๔ Smart Back Office</b>			
ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑ ด้าน Integrated Enterprise			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑.๑ ด้านระบบการทำงานที่รองรับรูปแบบดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑.๒ ด้านการเชื่อมต่อของระบบภายใน			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑.๓ ด้านการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๒ ด้าน Process Optimization			ไม่มีตัวชี้วัดนี้
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๓ ด้าน Administration			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๔ ด้าน Communication and Collaboration			
<b>ตัวชี้วัดที่ ๕ Secure and Efficient Infrastructure</b>			
ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๕.๑ ด้าน Reliable Infrastructure			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๕.๒ ด้าน Cyber Security			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๕.๒ ด้าน Data Management			
<b>ตัวชี้วัดที่ ๖ Digital Technology Practices</b>			
ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๖.๑ ด้าน Connectivity			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๖.๒ ด้าน Intelligence			
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๖.๓ ด้าน Trusted Protocol			
ส่วนตัวชี้วัดย่อย ด้าน Emerging ไม่รวมอยู่ใน Maturity model			

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

๑.๓ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร.

ตารางที่ ๔ - ๕ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร.

ตัวชี้วัด หลัก/ย่อย	ข้อเสนอแนะ
<b>ตัวชี้วัดที่ ๑ Policies and Practices</b>	
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๑ ด้าน Digital Policy ระดับ ๕	บก.ทท. ทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อย ตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว อย่างไรก็ตามหน่วยงานที่ยังไม่สามารถจัดทำแผนที่มีแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลครบทุกขอนั้น สามารถพิจารณาจัดทำแผนใหม่แนวทางครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒ ด้าน Data Policy ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๑ ด้าน Data Governance ระดับ ๒	หน่วยงานควรดำเนินการเกี่ยวกับธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ในข้อที่ ๑, ๒, ๓ และ ๔ โดยการดำเนินการดังกล่าวจะต้องเป็นการดำเนินการในด้านเดียวกัน คือด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล ด้านการเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ และด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ข้อมูล ซึ่งจะต้องดำเนินการเพิ่มเติมในข้อที่ยังขาดให้ครบถ้วน ดังนี้ ๑) มีการกำหนด สิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูลของแต่ละส่วนงาน ๒) กำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของผู้ครอบครองข้อมูล และผู้ควบคุมข้อมูลตามวงจรชีวิตข้อมูล (create, collect, classify, process/use, store, publish/disclose, inspect, terminate) ๓) มีระบบบริหาร และกระบวนการจัดการและคุ้มครองข้อมูลตามวงจรชีวิตข้อมูล (create, collect, classify, process/use, store, publish/disclose, inspect, terminate) ๔) มีการกำหนด นโยบาย/กฎเกณฑ์ การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูล
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๒ ด้านระดับของชุดข้อมูลที่เปิดเผย ระดับ ๑	หน่วยงานควรเปิดเผยข้อมูลใหม่ระดับตั้งแต่ ๓ ดาวขึ้นไป ซึ่งจะประกอบด้วยไฟล์ CSV, ODS, XML, JSON, KML, SHP, KMZ, RDF (URIs), RDF (Linked data)

ตารางที่ ๔ - ๕ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท.

ตามแนวทางการประเมินของ สพร. (ต่อ)

ตัวชี้วัด หลัก/ย่อย	ข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๓ ด้าน Open Government Data ระดับ ๒	หน่วยงานควรเปิดเผยชุดข้อมูลต่อสาธารณะบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th) และเปิดเผยชุดข้อมูลใน GD Catalog ใหม่จำนวนชุดข้อมูลเปิดเผยเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๓๐ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒.๔ ด้าน Data Analytics ระดับ ๓	หน่วยงานควรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ข้อมูลครบทั้ง ๔ ขอ ได้แก่ ๑. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการอธิบายปัญหาและปรากฏการณ์ (Descriptive Analytic) ๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการอธิบายถึงสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น ปัจจัยและความสัมพันธ์ต่าง ๆ (Diagnostic Analytic) ๓. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการคาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น (Predictive Analytic) ๔. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์วางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Prescriptive Analytic)
<b>ตัวชี้วัดที่ ๒ Digital Capabilities</b>	
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑ ด้าน Digital Leadership ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑.๑ ด้าน DCIO ระดับ ๒	DCIO ของหน่วยงานควรผ่านการอบรมในหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCIO) และมีการอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ เพิ่มเติม
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑.๒ ด้านการผลักดันโครงการดิจิทัล ระดับ ๕	ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อย ตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๒ ด้าน IT Competency ระดับ ๓	หน่วยงานควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรโดยส่งเสริมให้บุคลากรภายใต้สังกัดเขาสอบวัดทักษะบุคลากร และมีคะแนนจากการประมวลผลการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ มากกว่าร้อยละ ๖๐ ขึ้นไป
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๓ ด้าน Training and Development ระดับ ๕	ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อย ตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว



ตารางที่ ๔ - ๕ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.พท.

ตามแนวทางการประเมินของ สพร. (ต่อ)

ตัวชี้วัด หลัก/ย่อย	ข้อเสนอแนะ
<b>ตัวชี้วัดที่ ๓ Public Service</b>	
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑ ด้าน Service Provision ระดับ ๓ ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๑ Proportion of Digital Service ระดับ ๕	ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจําป็นี้แล้ว
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๒ Digital Service Facilitation ระดับ ๕	ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจําป็นี้แล้ว
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๓ การให้บริการโดยไม่เรียกสำเนา	หน่วยงานควรเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลเอกสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถให้บริการโดยไม่เรียกสำเนาเอกสารใด ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการให้บริการ
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๑.๔ Personalized Service	หน่วยงานควรมีการให้บริการที่ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของผู้ใช้บริการ (Personalized)
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒ ด้าน Public Participation ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๑ e-information ระดับ ๓	หน่วยงานควรมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูล จำนวน ๓ ใน ๔ ขอบ ดังนี้ ๑. มีการให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ๒. มีช่องทางให้ประชาชนสามารถเรียกร้องขอข้อมูลที่ ต้องการ/จำเป็น จากหน่วยงาน ๓. มีการอัปเดตข้อมูลเนื้อหาบนช่องทางต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ๔. มีช่องทางให้กลุ่มเปราะบางร้องขอข้อมูลที่ ต้องการ
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๒ e-consultation ระดับ ๕	ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจําป็นี้แล้ว
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๒.๓ e-decision making ระดับ ๑	หน่วยงานควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำนวน ๒ ใน ๓ ขอบ จากทั้งหมด ดังนี้ ๑. ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการลงมติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการของหน่วยงาน ๒. กลุ่มเปราะบางสามารถมีส่วนร่วมในการลงมติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการของหน่วยงาน ๓. มีการให้ ภาคเอกชน/ภาคประชาชน มีส่วนร่วมในการจัดทำบริการความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยเป็นความร่วมมือที่เกิดจากการร่วมกันทำ เช่น Public-Private Partnership (PPP) ซึ่งไม่รวมถึงการจ้างงาน
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๓.๓ ด้าน Customer Experience ระดับ ๕	ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจําป็นี้แล้ว

ตารางที่ ๔ - ๕ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท.

ตามแนวทางการประเมินของ สพร. (ต่อ)

ตัวชี้วัด หลัก/ย่อย	ข้อเสนอแนะ
<b>ตัวชี้วัดที่ ๔ Smart Back Office</b>	
<b>ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑</b> <b>ด้าน Integrated Enterprise</b> ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑.๑ ด้านระบบการทำงานที่รองรับ รูปแบบดิจิทัล ระดับ ๕	ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑.๒ ด้านการเชื่อมต่อของระบบ ภายใน ระดับ ๔	หน่วยงานควรมีการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานทุกระบบเข้าด้วยกัน
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๑.๓ ด้านการ เชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล กับหน่วยงานภายนอก ระดับ ๔	หน่วยงานควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐมากกว่า ๑ ระบบ และมีการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น ๆ
<b>ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๒</b> <b>ด้าน Process Optimization</b> ระดับ ๕	หน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อย ตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว ทั้งนี้หน่วยงานอาจพิจารณาเพิ่มเติมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดกระบวนการทำงาน หรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๓ <b>ด้าน Administration ระดับ ๕</b>	ในทุก ๆ ด้าน
<b>ตัวชี้วัดย่อยที่ ๔.๔</b> <b>ด้าน Communication and Collaboration ระดับ ๒</b>	หน่วยงานควรมีแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มซึ่งสามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

ตารางที่ ๔ - ๕ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทพ.

ตามแนวทางการประเมินของ สพร. (ต่อ)

ตัวชี้วัด หลัก/ย่อย	ข้อเสนอแนะ
<b>ตัวชี้วัดที่ ๕ Secure and Efficient Infrastructure</b>	
<p>ตัวชี้วัดย่อยที่ ๕.๑</p> <p>ด้าน Reliable Infrastructure ระดับ ๔</p>	<p>ด้าน Hardware, Software และ Network ระดับ ๕</p> <p>ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว</p> <p>ด้าน Reliable Infrastructure ระดับ ๓</p> <p>หน่วยงานควรนำโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐมาดำเนินการปรับใช้ในหน่วยงานอย่างน้อย ๓ ระบบ โดยโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐดังกล่าว ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ระบบคลาวด์กลางภาครัฐ (Government Data Center and Cloud Service : GDCC)</li> <li>๒. ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network : GIN)</li> <li>๓. ระบบประชุมทางไกลผ่านเครือข่ายภาครัฐ (Government Information Network Conference : GIN Conference)</li> <li>๔. ระบบ E-mail กลางภาครัฐ Mailgothai</li> <li>๕. ระบบอื่น ๆ</li> </ol> <p>ด้าน Reliable Infrastructure ระดับ ๕</p> <p>ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว</p>
<p>ตัวชี้วัดย่อยที่ ๕.๒</p> <p>ด้าน Cyber Security ระดับ ๕</p>	<p>ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว</p>
<p>ตัวชี้วัดย่อยที่ ๕.๒</p> <p>ด้าน Data Management ระดับ ๕</p>	<p>ด้าน Data Management (การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูล) ระดับ ๓</p> <p>หน่วยงานควรมีการอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งานอยู่เสมอ อย่างน้อย ๑ ครั้ง/ปี</p> <p>ด้าน Data Management (การดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล และการดำเนินการปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน) ระดับ ๕</p> <p>ไม่มีข้อเสนอแนะ เนื่องจากหน่วยงานทำได้ในระดับสูงสุดของตัวชี้วัดย่อยตามเกณฑ์ Maturity ประจำปีแล้ว</p>

ตารางที่ ๔ - ๕ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท.

ตามแนวทางการประเมินของ สพร. (ต่อ)

ตัวชี้วัด หลัก/ย่อย	ข้อเสนอแนะ
<b>ตัวชี้วัดที่ ๖ Digital Technology Practices</b>	
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๖.๑ ด้าน Connectivity	หน่วยงานควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ IoT ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เพื่อยกระดับความพร้อมของหน่วยงานในตัวชี้วัดย่อยด้าน Connectivity
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๖.๒ ด้าน Intelligence	หน่วยงานควรมีการปรับใช้การวิเคราะห์ผ่านการเขียนโปรแกรม โดยภาษาคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมาก (Big data) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ในลักษณะของการแสดงภาพข้อมูลปริมาณมาก (Data Visualization) ออกมาในลักษณะที่นำไปวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจต่อได้ เช่น Python Stark, Power BI, Google Data Studio เป็นต้น
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๖.๓ ด้าน Trusted Protocol	หน่วยงานควรมีการใช้เข้ารหัส และอ็อปเททข้อมูลแบบแยกศูนย์ (Decentralized) บนเครือข่ายแบบภายในองค์กรเพื่อสร้างความโปร่งใสและป้องกันการปลอมแปลง เช่น การใช้ Blockchain เพื่อป้องกันการแก้ไข คัดลอก หรือปลอมแปลงข้อมูล เป็นต้น เพื่อสร้างความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## ๑.๒ การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ

### Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ

เนื่องจากการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ อยู่ระหว่างการดำเนินการในระยะแรก มีเป้าหมายในการบรรลุตัวชี้วัดในปี ๒๕๗๐ เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้ทำการศึกษาเป็นการติดต่อประสานและดำเนินการ ไม่ปรากฏการรายงานผลการปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากกรมการสื่อสารทหาร และศูนย์ไซเบอร์ทหาร ผลการปฏิบัติเป็นดังนี้

#### ๑.๒.๑ Decision Support System & Data Driven

ความพร้อมและการใช้งานระบบสารสนเทศ สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา มีการกำหนดเป้าหมายในการจัดหาระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) เพื่อให้มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย มีการประมวลผลเชิงการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และแสดงเป็นหนทางปฏิบัติให้กับผู้บังคับบัญชาตกลงใจได้ทันท่วงที รวมทั้งการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยการจัดทำ Dashboard เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics ได้อย่างชำนาญ โดยการดำเนิน ๓ กิจกรรมหลัก ได้แก่

๑) พัฒนาระบบสารสนเทศตามสถาปัตยกรรมองค์กร ปัจจุบันดำเนินการแล้วร้อยละ ๓๐ (ดำเนินการพัฒนา ๘ ระบบจาก ๒๖ ระบบ)

๒) มีแผนในการเชื่อมต่อข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอก แต่ยังไม่มีการดำเนินการอยู่ระหว่างการพิจารณาของกรมเสนาธิการร่วม

๓) จัดทำ Dashboard ด้วย BI สำหรับทุกระบบงานตามการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ บก.ทท. ปัจจุบันอยู่ระหว่างให้ส่วนราชการคิดวิเคราะห์ว่าควรมีชุดข้อมูลสำหรับใช้ในการทำ Dashboard จำนวนเท่าไร แต่ในภาพรวมของแผนปฏิบัติการยังขาดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการและการบริหารจัดการข้อมูลตามมาตรฐานวิศวกรรมข้อมูลเพื่อลดความซ้ำซ้อน

ระดับความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) อยู่ในระดับปานกลาง (ยังไม่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Prescriptive Analytic)

## ๑.๒.๒ Intelligence

๑.๒.๒.๑ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง บก.ทท. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก

๑) ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของ บก.ทท. ตามกฎหมายที่กำหนด พร้อมทั้งมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาที่ปรับย้ายมาจากเหล่าทัพใด ให้กำกับงานของเหล่าทัพนั้น ๆ ด้วย

๒) การทำงานร่วมกับเหล่าทัพ มีความพยายามที่จะปรับจากบริการแบบเดิม (ไม่เป็นดิจิทัล) ให้เป็นบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services)

๓) การทำงานร่วมกับส่วนราชการภายนอก มีการพัฒนาการให้บริการผ่านระบบพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน เช่น ข้อมูลจากกรมอุตุนิยมวิทยา ข้อมูลการบรรเทาสาธารณภัย

๔) ในส่วนงานด้านไซเบอร์มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น การประชุมประชาคมไซเบอร์เป็นประจำทุกปี

๑.๒.๒.๒ การพัฒนาระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์ และระดับยุทธการ

อยู่ระหว่างการดำเนินการพัฒนาระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ ในการนำเทคโนโลยี Big Data มาใช้เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ

ครอบคลุม สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า ในระดับ Descriptive และ Diagnostic เบื้องต้น โดยการดำเนิน ๓ กิจกรรมหลักคือ

๑) พัฒนาระบบข่าวกรองตามเป้าหมายที่กำหนด ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ โดยมีขีดความสามารถเพียงการรวบรวมและการจัดเก็บ

๒) สร้างตรรกะของการวิเคราะห์ข่าวกรองแบบ Diagnostic เบื้องต้น ปัจจุบันยังไม่ดำเนินการ ระบบที่พัฒนาขึ้นตามข้อ ๑ สามารถนำเสนอเป็นสถิติกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

๓) สร้างความตระหนักรู้สถานการณ์และประเมินสถานการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว ปัจจุบันระบบที่พัฒนาขึ้นตามข้อ ๑ มีการนำข้อมูลที่รวบรวมและจัดเก็บ มานำเสนอให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว เพื่อใช้ในตระหนักรู้และประเมินสถานการณ์

### ๑.๒.๓ Governance

การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล การสื่อสาร ถ่ายทอด กำกับ ติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

๑) มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ คือคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. ให้ทำหน้าที่ควบคุมกำกับในภาพรวม พร้อมกำหนดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท. มีการจัดทำตัวชี้วัดเป้าหมาย DIGITAL HQ การพัฒนาระบบงานตามสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) และธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) แล้ว อยู่ระหว่างดำเนินการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

๒) สถานะการดำเนินการ คือ มีชุดข้อมูลที่คาดว่าจะทำธรรมาภิบาลข้อมูลและแผนการดำเนินงานแล้ว แต่ยังไม่ได้นำมาดำเนินการให้องค์ความรู้กับผู้ปฏิบัติและจัดทำรายละเอียดให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

๓) มีการจัดทำระเบียบและคู่มือการปฏิบัติใหม่ที่สอดคล้องกับกฎหมายที่กำหนด และอยู่ระหว่างปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของ บก.ทท. เพื่อให้สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

## ๑.๒.๔ Integration

๑.๒.๔.๑ ด้านความพร้อมและการใช้งานโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชาระบบการวางแผนทางทหารระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนวยการยุทธ์ และระบบ Joint TDL

๑) มีการพัฒนาโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชาที่เชื่อมโยงสถานการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติการของทุกเหล่าทัพ โดยบูรณาการภายใต้แนวความคิด One Network ดำเนินการด้านเครือข่ายได้ตามที่กำหนด เตรียมขยายไปสู่การใช้งานในเครือข่ายเพื่อการควบคุมบังคับบัญชา สำหรับระบบงานที่จะใช้งานบนเครือข่ายเพื่อการตกลงใจ ปัจจุบันมีเพียงระบบแผนที่ GIS ของ ผท.ทหาร ที่ทำงานได้สมบูรณ์ ในส่วนอื่นมีความพร้อมด้านโครงสร้างแล้วยังขาดผู้รับผิดชอบหลักการขับเคลื่อนระบบต่าง ๆ เข้าสู่เครือข่าย One Network

๒) ระบบการวางแผนทางทหารระบบแผนที่สถานการณ์ร่วมและระบบอำนวยการยุทธ์ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนา โดยกำหนดใช้ในปี ๒๕๖๗

๓) ระบบ Joint TDL ปัจจุบันเป็นการนำร่องในการฝึกทอ.-ทบ. ปี ๒๕๖๕ (อำนวยการผ่าน บก.ทท.) และมีการนำผลการฝึกมาจัดทำเป็นโครงการ ซึ่งจะต้องนำไปแสวงหาการมีส่วนร่วมเพื่อการจัดทำมาตรฐานร่วม และ รปจ. การปฏิบัติรองรับต่อไป

## ๑.๒.๕ Technology & trustworthiness

มีการพัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ดังนี้

๑) มีการพัฒนาและปรับปรุง Personnel Service Platform : My RTARF ให้ตอบสนองความต้องการของกำลังพลผู้ใช้ของ บก.ทท. อย่างต่อเนื่อง

๒) มีการใช้ Business Platform (MIS) : RTARF Digital Service Platform เป็นศูนย์รวมซอฟต์แวร์เพื่อการปฏิบัติงานภายใน บก.ทท. อำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน และจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงเพียงครั้งเดียว

๓) มีการใช้ Platform ที่สนับสนุนการรบ ได้แก่ Digital Joint Service Platform (C4I) ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนา

## ๑.๒.๖ Alertness & Accuracy

ด้านความพร้อมและการใช้งานระบบเตรียมความพร้อม ให้มีความพร้อมอำนวยการปฏิบัติ อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบเตรียมความพร้อม เมื่อมีเหตุการณ์วิกฤติจะมีขีดความสามารถในการอำนวยการปฏิบัติได้อย่างทันเวลา มีข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย สำหรับการตกลงใจ รวมทั้งมีการ ทบทวน/ปรับปรุง รปจ. การปฏิบัติ และการประเมินความพร้อมในการปฏิบัติ โดยการดำเนิน ๓ กิจกรรมหลักคือ

๑) พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกตามแผนงานที่กำหนด ปัจจุบันอยู่ในขั้นการจ้างออกแบบ เพื่อการพัฒนาระบบงาน

๒) ทบทวน/ปรับปรุง ระเบียบปฏิบัติประจำของศูนย์บัญชาการทางทหาร (ศบท.) ตามวงรอบให้ทันสมัย ปัจจุบัน ยังไม่มีการดำเนินการ ซึ่งต้องรอการพัฒนาระบบงานและแผนปฏิบัติการให้เสร็จก่อน

๓) ตรวจสอบความพร้อมในการปฏิบัติงานของ ศบท. ตามหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมที่กำหนด ปัจจุบันอยู่ระหว่างการค้นหาและกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมที่ดีและสะท้อนความสามารถในการปฏิบัติงานของ ศบท. ได้จริง

### ๑.๒.๗ Leader Learning & Loyalty Organization

๑.๒.๗.๑ ด้านความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้างและอัตรากำลังพลของหน่วยงานหลักด้านดิจิทัลของ บก.ทท.

๑) หน่วยพัฒนาซอฟต์แวร์ : ศูนย์การโทรคมนาคม กรมการสื่อสารทหาร (ศทท.สส.ทหาร) มีระดับความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ตามสถาปัตยกรรม (EA) น้อย เพราะมีงานที่ต้องดำเนินการมากเมื่อเทียบกับกำลังพลที่มีขีดความสามารถและปริมาณที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขาดแคลนกำลังพลประเภทนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล นักบริหารจัดการข้อมูล และนักวิเคราะห์ระบบทางทหารที่เข้าใจการทำงานของผู้ใช้เป็นอย่างดี

๒) หน่วยให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน : ศูนย์การโทรคมนาคม กรมการสื่อสารทหาร (ศทท.สส.ทหาร) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร กรมการสื่อสารทหาร (ศทส.สส.ทหาร) มีระดับความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยประเมินจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงซ้ำ มีการจัดทำโครงการพัฒนาและการเตรียมกำลังพลอย่างต่อเนื่อง

๓) หน่วยรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ : ศูนย์ไซเบอร์ทหาร (ศชบ.ทหาร) มีระดับความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเมินจากการจัดวางมาตรฐานการทำงาน หลักนิยม และกระบวนการทำงานร่วม การพัฒนา กำลังพลและการฝึก แต่มีข้อจำกัดเรื่องบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถออก เพราะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานภายนอก เมื่อประเมินจากภารกิจของ ศชบ.ทหาร ตามหลักนิยม มีหลักการด้านการปฏิบัติการเชิงรับ การปฏิบัติการเชิงป้องปราม และการปฏิบัติการข้อมูลเครือข่ายสารสนเทศ มีภารกิจรองรับการรักษาความปลอดภัย ๓ ระดับ

(๑) ในระดับ บก.ทท. สามารถปฏิบัติงานได้ระดับปานกลาง ถึงขั้นสูง แต่ต้องมีเครื่องมือที่ทันสมัยและเพียงพอ ให้ทันต่อเทคโนโลยีหรือรองรับกับภัยคุกคามในปัจจุบัน

(๒) ในระดับกองทัพไทย มีขีดความสามารถเชิงป้องปราม Cyber Offensive Operation อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง



(๓) ในระดับประเทศ ต้องจัดชุดเคลื่อนที่เร็ว (CPT : Cyber Protection Team ) สนับสนุน สกมช. ในการเข้าแก้ไขปัญหาหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศซึ่ง มีกำลังพลไม่เพียงพอ และต้องใช้กำลังพลที่มีทักษะสูง

โครงสร้างปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

- ๑) อัตราที่มีอยู่ไม่รองรับกับภารกิจในปัจจุบัน
- ๒) การพัฒนาคน ต้องมีโรงเรียนด้านไซเบอร์โดยเฉพาะ
- ๓) ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับบุคลากรที่มีขีดความสามารถระดับสูง ทำให้เป็นที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก

๑.๒.๗.๒ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมให้กับ

กำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

๑) อยู่ระหว่างดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม โดยนำร่องด้วยวิถี IT ผ่าน My RTARF และ Service on Cloud เป็นการสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานระดับบุคคลในการใช้งานระบบสารสนเทศของ บก.ทท. เพื่อการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ จนถึงการกลับมาอนอีกครั้ง

๒) สำหรับการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบยังไม่มี การดำเนินการ ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับ กพ.ทหาร และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๓) มีข้อจำกัดเรื่องความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของกำลังพลในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งต้องสร้างค่านิยมการใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลผลการดำเนินงานพบว่า การปฏิบัติอยู่ระหว่างดำเนินการในขั้นตอนที่มีการออกนโยบาย กำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ จัดทำหรือปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงานให้รองรับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติ แต่ยังไม่มีการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่มีการรายงานการประเมินผลการปฏิบัติตามตัวชี้วัด บางส่วนงานขาดผู้รับผิดชอบหลัก โครงสร้างกำลังพลไม่รองรับกับภารกิจในปัจจุบัน กำลังพลสมรรถนะสูงไม่เพียงพอ

**๑.๓ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. จำแนกตามปัจจัย ๗ ประการ ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี**

### ๑.๓.๑ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลอยู่ในระดับสูงมาก มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และมีการกำหนดตัวชี้วัดแล้ว ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนา คือ Data Policy การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เรื่องด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การเปิดเผยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการ

คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และการปรับปรุงระเบียบที่ยังไม่สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

**ตารางที่ ๔ - ๖ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์**

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๑	การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูล และการธรรมาภิบาล ข้อมูล	มีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสูงมาก มีความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล นโยบาย และหลักปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี Digital Policy อยู่ในระดับสูงมาก แต่มี Data Policy อยู่ในระดับต่ำ ไม่ครบถ้วนในบางประเด็นเกี่ยวกับเรื่องด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การเปิดเผยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
๒	การสื่อสาร ถ่ายทอด กำกับ ติดตาม และประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูล และการธรรมาภิบาล ข้อมูล ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ คือคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. ให้ทำหน้าที่ควบคุมกำกับในภาพรวม พร้อมกำหนดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท. มีการจัดทำตัวชี้วัดเป้าหมาย DIGITAL HQ การพัฒนาระบบงานตามสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) และธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) แล้ว
๓	การวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง กฎระเบียบ และข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล	มีการจัดทำระเบียบและคู่มือการปฏิบัติใหม่ที่สอดคล้องกับกฎหมายที่กำหนด และอยู่ระหว่างการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับของ บก.ทท. เพื่อให้สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### ๑.๓.๒ ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในด้านรูปแบบการบริหาร (Style) มีความพร้อมในการเชื่อมต่อของระบบภายในอยู่ในระดับสูง มีความพร้อมในการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอกในระดับสูง มีส่วนที่ต้องพัฒนาคือการเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะ (Open Data) การมีส่วนร่วมของสาธารณะ (Public Participation) และการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (E-Decision Making)

ตารางที่ ๔ - ๗ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๑	การส่งเสริมให้เหล่าทัพ และ ส่วนราชการภายนอก ใช้บริการ ทางดิจิทัลของ บก.ทท.	มีการส่งเสริมให้เหล่าทัพ หน่วยงานราชการภายนอก รวมถึงประชาชน ใช้บริการทางดิจิทัลของ บก.ทท. ซึ่งมีบริการข้อมูลโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริและความมั่นคง ระบบบริการแผนที่ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ VR Tour ระบบรับลงทะเบียนนักศึกษาฝึกงาน แต่กียังขาดการวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมของเหล่าทัพ ส่วนราชการ ภายนอก และภาคประชาชน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการ แบบเบ็ดเสร็จ ที่มีความพึงพอใจของผู้รับบริการ
๒	การแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่าง บก.ทท. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมในการเชื่อมต่อของระบบภายใน และการเชื่อมโยงข้อมูล ในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก ในระดับสูง</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของ บก.ทท. ตามกฎหมายที่กำหนด พร้อมทั้งมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาที่ปรับย้าย มาจากเหล่าทัพใด ให้กำกับงานของเหล่าทัพนั้น ๆ ด้วย</li> <li>- การทำงานร่วมกับเหล่าทัพ มีความพยายามที่จะปรับจากบริการ แบบเดิม (ไม่เป็นดิจิทัล) ให้เป็นบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services)</li> <li>- การทำงานร่วมกับส่วนราชการภายนอก มีการพัฒนาการให้บริการ ผ่านระบบพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน เช่น ข้อมูลจาก กรมอุตุนิยมวิทยา ข้อมูลการบรรเทาสาธารณภัย</li> <li>- ในส่วนงานด้านไซเบอร์ มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก เช่น การประชุมประชาคมไซเบอร์ เป็นประจำทุกปี</li> </ul>
๓	การเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคง ต่อสาธารณะ (Open Data) ในเรื่องที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะ (Open Data) อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>- อยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลโดยกรมยุทธการทหาร และจัดทำ แพลตฟอร์มเพื่อเผยแพร่ โดยกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึง ผ่านการตรวจสอบและยืนยันตัวตน</li> </ul>
๔	การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ นโยบายหรือการบริการจากทาง ภาครัฐของประชาชน และการมี ส่วนร่วมของประชาชน ในการร่วม เสนอทางเลือก หรือมีส่วนร่วมใน การบริการต่าง ๆ	<p>มีความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลในด้าน Public Participation อยู่ใน ระดับต่ำ โดยมี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (E-Decision Making) อยู่ในระดับต่ำมาก</li> <li>๒) การดำเนินการด้านการให้ข้อมูล (E-Information ) อยู่ในระดับ ปานกลาง</li> <li>๓) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ได้แสดงความคิดเห็น (E-Consultation) อยู่ในระดับสูงมาก</li> </ol>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### ๑.๓.๓ ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทพ. ในด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ผลการปฏิบัติการขับเคลื่อนตามนโยบาย Digital HQ อยู่ระหว่างการดำเนินการ ทั้งด้านระบบสารสนเทศสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) ระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ ระบบเตรียมความพร้อมให้มีความพร้อมอำนวยความสะดวกปฏิบัติ โครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนวยความสะดวก และระบบ Joint TDL ส่วนที่ต้องพัฒนา คือการกำกับดูแลในการดำเนินการ เป็นไปตามแผนที่กำหนด

ในส่วนความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนที่ต้องพัฒนา คือการนำเสนอบริการที่ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของผู้ใช้บริการ (Personalized Service) และการให้บริการโดยไม่เรียกสำเนาบัตรประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้าน

#### ตารางที่ ๔ - ๘ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทพ. ตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๑	ความพร้อมและใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา (DSS)	มีการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) เพื่อให้มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วนทันสมัย มีการประมวลผลเชิงการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และแสดงเป็นหนทางปฏิบัติให้กับผู้บังคับบัญชาตกลงใจได้ทันที่รวมทั้งการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดทำ Dashboard เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics ได้อย่างชำนาญ โดยการดำเนิน ๓ กิจกรรมหลักคือ <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) พัฒนาระบบสารสนเทศตามสถาปัตยกรรมองค์กร ปัจจุบันดำเนินการแล้ว ร้อยละ ๓๐ (ดำเนินการพัฒนา ๘ ระบบ จาก ๒๖ ระบบ)</li> <li>๒) มีแผนในการเชื่อมต่อข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอก แต่ยังไม่มีการดำเนินการอยู่ระหว่างการพิจารณาของกรมเสนาธิการร่วม</li> <li>๓) จัดทำ Dashboard ด้วย BI สำหรับทุกระบบงานตามการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ บก.ทพ. ปัจจุบันอยู่ระหว่างให้ส่วนราชการคิดวิเคราะห์ว่าควรมีชุดข้อมูลสำหรับใช้ในการทำ Dashboard จำนวนเท่าไร แต่ในภาพรวมของแผนปฏิบัติราชการ ยังขาดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ และการบริหารจัดการข้อมูลตามมาตรฐานวิศวกรรมข้อมูลเพื่อลดความซ้ำซ้อน</li> </ol>

ตารางที่ ๔ - ๘ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทพ. ตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๒	<p>ความพร้อมและการใช้งานระบบ ข้าราชการระดับ</p> <p>ยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ รวมทั้งการตระหนักรู้สถานการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว</p>	<p>อยู่ระหว่างการดำเนินการพัฒนาระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ ในการนำเทคโนโลยี Big Data มาใช้เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุม สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า ในระดับ Descriptive และ Diagnostic เบื้องต้น โดยการดำเนิน ๓ กิจกรรมหลักคือ</p> <p>๑) พัฒนาระบบข่าวกรองตามเป้าหมายที่กำหนด ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ โดยมีขีดความสามารถเพียงการรวบรวมและการจัดเก็บ</p> <p>๒) สร้างตรรกะของการวิเคราะห์ข่าวกรองแบบ Diagnostic เบื้องต้น ปัจจุบันยังไม่ดำเนินการ ระบบที่พัฒนาขึ้น ตามข้อ ๑) สามารถนำเสนอเป็นสถิติ กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น</p> <p>๓) สร้างความตระหนักรู้สถานการณ์และประเมินสถานการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว ปัจจุบันระบบที่พัฒนาขึ้น ตามข้อ ๑) มีการนำข้อมูลที่รวบรวมและจัดเก็บ มานำเสนอให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว เพื่อใช้ในตระหนักรู้และประเมินสถานการณ์</p>
๓	<p>ความพร้อมและการใช้งานระบบเตรียมความพร้อม ให้มีความพร้อมอำนวยความสะดวก</p>	<p>อยู่ระหว่างการดำเนินการพัฒนาระบบเตรียมความพร้อม เมื่อมีเหตุการณ์วิกฤติจะมีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกได้อย่างทันเวลา มีข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย สำหรับการตกลงใจ รวมทั้งมีการทบทวน/ปรับปรุง รพจ. การปฏิบัติ และการประเมินความพร้อมในการปฏิบัติ โดยการดำเนิน ๓ กิจกรรมหลักคือ</p> <p>๑) พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกตามแผนงานที่กำหนด ปัจจุบันอยู่ในขั้นการจ้างออกแบบ เพื่อการพัฒนาระบบงาน</p> <p>๒) ทบทวน/ปรับปรุง ระเบียบปฏิบัติประจำของ ศูนย์บัญชาการทางทหาร (ศบท.) ตามวงรอบให้ทันสมัย ปัจจุบันยังไม่มีการดำเนินการ ซึ่งต้องรอการพัฒนาระบบงาน และแผนปฏิบัติการให้เสร็จก่อน</p> <p>๓) ตรวจสอบความพร้อมในการปฏิบัติงานของ ศบท. ตามหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมที่กำหนด ปัจจุบันอยู่ระหว่างการค้นหาและกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมที่ดี และสะท้อนความสามารถในการปฏิบัติงานของ ศบท. ได้จริง</p>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

ตารางที่ ๔ - ๘ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทพ. ตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๔	ความพร้อมและการใช้งาน โครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนวยการยุทธ์ และระบบ Joint TDL	<p>- โครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชาที่เชื่อมโยงสถานการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติการของทุกเหล่าทัพ โดยบูรณาการภายใต้แนวความคิด One Network ดำเนินการด้านเครือข่ายได้ตามที่กำหนด เตรียมขยายไปสู่การใช้งานในเครือข่ายเพื่อการควบคุมบังคับบัญชา สำหรับระบบงานที่จะใช้งานบนเครือข่ายเพื่อการตกลงใจ ปัจจุบันมีเพียงระบบแผนที่ GIS ของ ผท.ทหาร ที่ทำงานได้สมบูรณ์ ในส่วนอื่นมีความพร้อมด้านโครงสร้างแล้ว แต่ยังขาดผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนระบบต่าง ๆ เข้าสู่เครือข่าย One Network</p> <p>- ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม และระบบอำนวยการยุทธ์ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนา โดยกำหนดใช้ในปี ๒๕๖๗</p> <p>- ระบบ Joint TDL ปัจจุบันเป็นการนำร่องในการฝึก ทอ.- ทบ. ปี ๒๕๖๕ (อำนวยการผ่าน บก.ทพ.) และมีการนำผลการฝึกมาจัดทำเป็นโครงการ ซึ่งจะต้องนำไปแสวงหาการมีส่วนร่วมเพื่อการจัดทำมาตรฐานร่วม และ รปจ. การปฏิบัติรองรับต่อไป</p>
๕	ความพร้อมและการใช้งาน ระบบดิจิทัลที่เกี่ยวกับบริหารงาน ในหน่วยงานและงานทั่วไป	<p>- มีความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของการบริการภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง</p> <p>- มีสัดส่วนจำนวนบริการดิจิทัลต่อการให้บริการหลักของหน่วยงานทั้งหมด และการดำเนินการตามกระบวนการให้บริการทางดิจิทัลของหน่วยงานอยู่ในระดับสูงมาก แต่ในด้านการนำเสนอบริการที่ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของผู้ใช้บริการ (Personalized Service) และด้านการให้บริการโดยไม่เรียกสำเนาบัตรประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้าน อยู่ในระดับต่ำมาก</p>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

#### ๑.๓.๔ ด้านโครงสร้าง (Structure)

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทพ. ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลในด้านที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก มีการพัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I), การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ในระบบงานต่าง ๆ

ภายใน บก.ทท. เช่น IoT, AI, Machine Learning, Deep Learning, Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR, รักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ตามมาตรฐานสากล

มีส่วนที่ต้องพัฒนา คือการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ Update ฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้ (Data Management)

**ตารางที่ ๔ - ๙ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านโครงสร้าง**

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๑	การพัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนาและปรับปรุง Personnel Service Platform : My RTARF ให้ตอบสนองความต้องการของกำลังพลผู้ใช้ของ บก.ทท. อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีการใช้ Business Platform (MIS) : RTARF Digital Service Platform เป็นศูนย์รวมซอฟต์แวร์เพื่อการปฏิบัติงานภายใน บก.ทท. อำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งานและจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงเพียงครั้งเดียว</li> <li>- มีการใช้ Platform ที่สนับสนุนการรบ ได้แก่ Digital Joint Service Platform (C4I) ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนา</li> </ul>
๒	ความพร้อมและการใช้งาน เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ ในระบบงานต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เช่น IoT, AI, Machine Learning, Deep Learning, Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลในด้านเทคโนโลยี และการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง</li> <li>- การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ (Intelligence) อยู่ในระดับปานกลาง</li> </ul>
๓	ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของ ส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเน็ตเวิร์ค ในระดับสูงมาก</li> <li>- มีการใช้เทคโนโลยีการเชื่อมต่อหรือการสื่อสาร (Connectivity) ในระดับสูง</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๙ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๔	การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ตามมาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีมาตรฐานและกระบวนการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงาน (Cyber security Standard &amp; Procedure) ในระดับสูงมาก</li> <li>- มีการใช้เทคโนโลยีด้านความมั่นคง (Trusted Protocol) ในระดับสูง</li> <li>- มีการดำเนินการตามมาตรฐานสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ได้ครบถ้วนด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ตามมาตรฐานของ NIST Framework</li> <li>- ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยตามมาตรฐาน ISO 27001</li> <li>- มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยปี พ.ศ.๒๕๖๒ โดยใช้มาตรฐานตาม NIST Framework และ ISO27001 เป็นหลัก โดยสามารถรองรับกระบวนการรักษาความปลอดภัยทั้งสามด้าน ดังนี้ ๑) Policy &amp; Procedure ๒) Technology และ ๓) Process</li> </ul>
๕	ความพร้อมในการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ Update ฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้ (Data Management)	มีการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ อัปเดตฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้ (Data Management) ในระดับปานกลาง

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### ๑.๓.๕ ด้านบุคลากร (Staff)

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในด้านบุคลากร (Staff) ตามผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล รายงานว่ามีความพร้อมในด้านปริมาณ คือมีจำนวนบุคลากรที่บรรจุอยู่ในตำแหน่งงานจำนวนมากเพียงพอ แต่เมื่อทำการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ พบว่าขาดแคลนกำลังพลประเภทนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล นักบริหารจัดการข้อมูล และนักวิเคราะห์ระบบทางทหารที่เข้าใจการทำงานของผู้ใช้ รวมทั้งกำลังพลที่มีทักษะด้านไซเบอร์



ตารางที่ ๔ - ๑๐ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านบุคลากร

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๑	ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้างและอัตรากำลังพลของหน่วยงานหลัก ด้านดิจิทัลของ บก.ทท.	<p>- หน่วยพัฒนาซอฟต์แวร์ : ศทส.๓ มีระดับความพร้อมของบุคลากร ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ตามสถาปัตยกรรม (EA) น้อย เพราะมีงานที่ต้องดำเนินการมาก เมื่อเทียบกับกำลังพลที่มีขีดความสามารถและปริมาณที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขาดแคลนกำลังพล ประเภทนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล นักบริหารจัดการข้อมูล และ นักวิเคราะห์ระบบทางทหารที่เข้าใจการทำงานของผู้ใช้เป็นอย่างดี</p> <p>- หน่วยให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน : ศทท.๓ และ ศทส.๓ มีระดับความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยประเมินจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงซ้ำ มีการจัดทำโครงการพัฒนาและการเตรียมกำลังพลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>- หน่วยรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ : ศชบ.ทหาร มีระดับความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเมินจากการจัดวางมาตรฐานการทำงาน หลักนิยม และ กระบวนการทำงานร่วม การพัฒนากำลังพลและการฝึก แต่มีข้อจำกัดเรื่องบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถออก เพราะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานภายนอก เมื่อประเมินจากภารกิจของ ศชบ.ทหาร ตามหลักนิยม มีหลักการด้านการปฏิบัติการเชิงรับ การปฏิบัติการเชิงป้องกัน และการปฏิบัติการข้อมูลเครือข่ายสารสนเทศ มีการกิจกรรมรับการรักษาความปลอดภัย ๓ ระดับ</p> <p>๑) ในระดับ บก.ทท. สามารถปฏิบัติงานได้ระดับปานกลางถึงขั้นสูง แต่ต้องมีเครื่องมือที่ทันสมัยและเพียงพอ ให้ทันต่อเทคโนโลยีหรือรองรับกับภัยคุกคามในปัจจุบัน</p> <p>๒) ในระดับกองทัพไทย มีขีดความสามารถเชิงป้องกัน Cyber Offensive Operation อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง</p> <p>๓) ในระดับประเทศ ต้องจัดชุดเคลื่อนที่เร็ว (CPT : Cyber Protection Team) สนับสนุน สกมช. ในการเข้าแก้ไขปัญหาหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศ ซึ่งมีกำลังพลไม่เพียงพอ และต้องใช้กำลังพลที่มีทักษะสูง</p> <p>- โครงสร้างปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p>๑) อัตราที่มีอยู่ไม่รองรับกับภารกิจในปัจจุบัน</p> <p>๒) การพัฒนาคน ต้องมีโรงเรียนด้านไซเบอร์โดยเฉพาะ</p> <p>๓) ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับบุคลากรที่มีขีดความสามารถระดับสูง ทำให้เป็นที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก</p>

ตารางที่ ๔ - ๑๐ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๒	ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้างและอัตรากำลังพลด้านดิจิทัลของส่วนราชการต่าง ๆ ใน บก.ทท.	บก.ทท. มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่สายงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งสิ้น ๑,๕๐๔ คน เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านดิจิทัลของหน่วยงาน
๓	ความพร้อมและการใช้งาน Standard Operating Procedure (SOP) เพื่อให้กำลังพลด้านดิจิทัล เป็นแนวทางในการออกแบบ พัฒนา และกำกับดูแลระบบดิจิทัลของ บก.ทท.	Standard Operating Procedure (SOP) : หน่วยอยู่ระหว่างการศึกษาและจัดทำ ซึ่งจะต้องคิดในเชิงการบริหารจัดการแบบรวมการทั้ง บก.ทท. และการปฏิบัติงานร่วมกับเหล่าทัพ

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### ๑.๓.๖ ด้านทักษะความสามารถ (Skill)

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในด้านทักษะความสามารถ (Skill) ระดับความสามารถ ความรู้ ความเข้าใจ ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง และความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) อยู่ในระดับสูงมาก แต่ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนา คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Prescriptive Analytic)

ตารางที่ ๔ - ๑๑ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านทักษะความสามารถ

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๑	ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	ความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล (Digital Leadership) อยู่ในระดับสูง
๒	ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้	ระดับความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ในการใช้/วิเคราะห์ ข้อมูล (Data Analytics) อยู่ในระดับปานกลาง (ยังไม่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Prescriptive Analytic)

ตารางที่ ๔ - ๑๑ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านทักษะความสามารถ (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๓	ระดับทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ของกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.	ทักษะความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ (IT Competency) อยู่ในระดับปานกลาง
๔	ความสามารถในการอบรมและพัฒนาด้านดิจิทัลให้กับกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) อยู่ในระดับสูงมาก</li> <li>- มีความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล ในด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง</li> <li>- มีการฝึกทางไซเบอร์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี ทั้งฝึกตามหน้าที่และฝึกแบบเป็นหน่วย รวมทั้งฝึกในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย และการฝึกระดับประเทศ</li> <li>- มีการจัดอบรมเพิ่มพูนการสร้างความรู้ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ให้กับบุคลากรทุกปี</li> </ul>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### ๑.๓.๗ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัลอยู่ในระดับสูง องค์กรอยู่ระหว่างการสร้างค่านิยม การปฏิบัติงานระดับบุคคลในการใช้งานระบบสารสนเทศของ บก.ทท.

ส่วนที่ต้องพัฒนา คือการขับเคลื่อนการสร้างค่านิยมร่วมอย่างเป็นระบบ และการลดข้อจำกัดด้านความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของกำลังพล ที่พบปัญหาในการใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔ - ๑๒ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๑	บทบาทของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	มีความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลในด้าน Digital Leadership ความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ ๔ - ๑๒ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อม จากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ
๒	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม ให้กับกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	<p>- อยู่ระหว่างดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม โดยนำร่องด้วย วิถี IT ผ่าน My RTARF และ Service on Cloud เป็นการสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานระดับบุคคลในการใช้งานระบบสารสนเทศของ บก.ทท. เพื่อการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจนถึงการกลับมาอนอีกครั้ง</p> <p>- สำหรับการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบยังไม่มีดำเนินการ ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับ กพ.ทท. และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป</p> <p>- ข้อจำกัดเรื่องความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของกำลังพลในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งต้องสร้างค่านิยมการใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน</p>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

แนวทางการพัฒนา ตามปัจจัยการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

๑. ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)

สรุปแนวทางการพัฒนาด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)

๑) นขต.บก.ทท. ออกนโยบายย่อย งานแผนบริหารงาน และงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายหลักด้านดิจิทัลของ บก.ทท.

๒) ควรแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนเป็นการเฉพาะ ได้แก่ คณะกรรมการด้านการธรรมาภิบาลข้อมูล และคณะทำงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย SMART HQ บก.ทท. เพื่อติดตามความคืบหน้าในการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด และวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบ/ข้อบังคับ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งแก้ไขกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานแบบดิจิทัล

๓) จัดให้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดนโยบายสู่ผู้บริหารทุกระดับ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักรู้

๔) จัดทำ Executive Dashboard เพื่อสื่อสาร กำกับ ติดตาม และประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร ทั้งในระดับภาพรวม และระดับหน่วยงาน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โครงการ ประสบ/ไม่ประสบความสำเร็จ และนำมาปรับปรุงแนวทางการดำเนินการ

ตารางที่ ๔ - ๑๓ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๑	<p>การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูล และการธรรมาภิบาลข้อมูล</p>	<p>บก.ทท. มีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูล และการธรรมาภิบาลข้อมูลแล้ว หน่วยปฏิบัติควรออกนโยบายย่อยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม รวมทั้งวางแผนบริหารงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทุกหน่วยต้องปกป้องแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ถือเป็นยุทธศาสตร์ของ บก.ทท. เพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ร่วมกับหน่วยเกี่ยวข้องพิจารณาในประเด็นควมรวมการจัดการ IT ของเหล่าทัพมาไว้ที่ บก.ทท. เพื่อให้ระบบ IT เป็นหนึ่งเดียว มี KPI จากแหล่งเดียว เพื่อให้การบริหารข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวกับการทหารสามารถทำได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง นั้นหมายถึงการจัดทำระบบ DSS ระบบ C5ISR ระดับประเทศ ควรติดตาม ประเมินผล นโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงานประจำปี ทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความต้องการที่ปรับเปลี่ยนและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล ซึ่งได้มีการจัดทำแนวทางการธรรมาภิบาลข้อมูล ในส่วนนี้จำเป็นต้องเร่งนำไปสู่การปฏิบัติและทบทวน เพื่อก่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและตรงกับบริบทของ บก.ทท. กพ.ทหาร สส.ทหาร ร่วมกันเสนอนโยบายการพัฒนากำลังพลเพื่อให้ก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ยก.ทหาร พิจารณาออกแบบโครงสร้าง บก.ทท. เพื่อให้มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนองค์กรตามสถานการณ์</p>
๒	<p>การสื่อสาร ถ่ายทอด กำกับ ติดตาม และประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูล และการธรรมาภิบาลข้อมูล ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อยู่ระหว่างดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม โดยนำร่องด้วยวิถี IT ผ่าน My RTARF และ Service on Cloud เป็นการสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานระดับบุคคลในการใช้งานระบบสารสนเทศของ บก.ทท. เพื่อการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ การกลับมาอนอีกครั้ง</li> <li>- สำหรับการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบยังไม่มีดำเนินการ ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับ กพ.ทหาร และหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป</li> <li>- ข้อจำกัดเรื่องความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของกำลังพลในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งต้องสร้างค่านิยมการใช้ข้อมูลดิจิทัล เพื่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## ๒. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

สรุปแนวทางการพัฒนาด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

๑) จัดตั้งคณะทำงานระหว่างเหล่าทัพในระดับนโยบาย เพื่อจัดทำนโยบายการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ กำหนดรูปแบบข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน จัดทำ MOU กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน พร้อมกับขยายความร่วมมือ

๒) พัฒนาระบบบริการที่มีอยู่ใน บก.ทท. ให้เป็นแบบ Agile โดยทำแอปพลิเคชันพื้นฐาน ในระยะเริ่มต้น แล้วให้เหล่าทัพทดลองใช้ให้เห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน ให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงระบบในระยะต่อไปให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานจริง และนำระบบไปใช้ในการฝึก ประจำปี/ตามวงรอบ และระบบบริการที่ใช้ควรเป็นบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services) หรือ One Stop Service โดยมีบริการ Cyber Security ที่มีประสิทธิภาพ

๓) เปิดเผยแพร่ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ต่อสาธารณะบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th) และเปิดเผยชุดข้อมูลใน GD Catalog หรือช่องทางอื่น ๆ ที่ให้กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย

๔) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดช่องทางการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ร่วมแสดงความคิดเห็น ทำการวิเคราะห์ความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ให้เกินความคาดหวัง และมีการตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันที่

ตารางที่ ๔ - ๑๔ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๑	การส่งเสริมให้เหล่าทัพและส่วนราชการภายนอกใช้บริการทางดิจิทัลของ บก.ทท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้เหล่าทัพและส่วนราชการภายนอกใช้บริการทางดิจิทัลของ บก.ทท. โดยจัดบริการให้ตรงกับความต้องการ ให้เหล่าทัพและส่วนราชการภายนอกมีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นการพัฒนาาระบบสารสนเทศ หรือแนวทางการใช้งานข้อมูลก่อนเขียน TOR ระดมสมองหาความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละหน่วย เพื่อประสานประโยชน์ร่วมกัน สร้างการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน</li> <li>- ระบบบริการที่พัฒนาขึ้นอาจทำการพัฒนาแบบ Agile โดยทำแอพลิเคชันพื้นฐานในระยะเริ่มต้น แล้วให้เหล่าทัพทดลองใช้ให้เห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน ให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงระบบในระยะต่อไปให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานจริง และนำระบบไปใช้ในการฝึก ประจำปี/ตามวงรอบ กำหนดการบูรณาการร่วมกับเหล่าทัพอย่างเป็นระบบในแผนปฏิบัติการ บก.ทท. ๕ ปี/ประจำปี ขับเคลื่อนการใช้งานภายในให้ประสบความสำเร็จเพื่อให้เป็นแบบอย่างกำหนดต้นแบบของงาน โดยองงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน สามารถใช้งานได้ร่วมกัน และทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน ต้องมีแนวทางในการขับเคลื่อนการใช้งานร่วมกันอย่างจริงจัง</li> <li>- ระบบบริการที่ใช้ควรเป็นบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services) หรือ One Stop Service โดยมีบริการ Cyber Security ที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมในด้านการรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศร่วมกัน ระหว่างเจ้าของระบบและผู้ใช้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบ</li> <li>- พัฒนาระบบตามภารกิจหลักของ บก.ทท. เพื่อให้หน่วยงานเข้ามาใช้งาน ร่วมกัน/เชื่อมต่อ ระบบที่เป็นวงปิด (C4I) ได้แก่ระบบวางแผนป้องกันประเทศ ระบบอำนวยความสะดวก และวงเปิด ได้แก่ระบบช่วยเหลือประชาชนระบบต่อต้านการก่อการร้าย ระบบแผนที่ทหารระบบงานของ กรม สสร. เช่น ระบบงานกำลังพล ระบบงานข่าว ระบบงานส่งกำลังบำรุง ให้สามารถใช้งานได้จริง</li> <li>- จัดให้มีการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความต้องการเพิ่มเติม ตลอดจนประเมินผลการให้บริการ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ การใช้งาน ให้เป็นไปตามความต้องการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และฝึกซ้อมปฏิบัติและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานอยู่เสมอ จนเกิดความน่าเชื่อถือของระบบและข้อมูล</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๔ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๒	การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง บก.ทท. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะทำงานระหว่างเหล่าทัพและหน่วยงานภายนอก เพื่อการประสานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยภายในคณะทำงานต้องประกอบด้วย ผู้แทนจาก บก.ทท. เหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก วัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยต้องอยู่ภายใต้พื้นฐานความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัส การกำหนดรูปแบบข้อมูล การนำไปใช้ การเผยแพร่ ตลอดจนการเก็บรักษา</li> <li>- จัดทำนโยบายการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันขึ้นมา เพื่อกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ การกำหนดรูปแบบข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และใช้งานร่วมกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาระดับสูงของ บก.ทท. ต้องประสานขอความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่กำหนดนโยบายของเหล่าทัพให้ตระหนักรู้ เข้าใจ และสนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูล</li> <li>- บก.ทท. เป็นแกนหลักในการควบคุมการพัฒนา IT (ออกแบระบบสารสนเทศ) และ Cyber Security แล้วดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการเพื่อเน้นการเชื่อมโยง การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ Big DATA โดยเน้นในเรื่องของการ Share ข้อมูลด้านเทคโนโลยีทั้งหมด เพื่อให้สามารถนำมาแสดงใน Dashboard ภาพรวมกองทัพไทยได้</li> <li>- การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน การเสริมสร้างความพร้อมด้านข้อมูลของ บก.ทท. ที่มีความเชื่อถือได้ ถูกต้อง แม่นยำ เป็นที่ต้องการของหน่วยงานที่มาขอสร้างความไว้วางใจในการใช้ประโยชน์ ข้อมูลที่ได้รับมาแล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์นอกเหนือข้อตกลงที่ทำร่วมกันไว้ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ จะต้องขับเคลื่อนการสร้างข้อมูลดิจิทัลจากผู้เชี่ยวชาญการทำงานนั้น (เป็นหน่วย เป็นสายงาน เป็นเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ) และการบริหารจัดการข้อมูลในเชิงเทคนิควิศวกรรมข้อมูล (ศทส.ฯ) หน่วยเจ้าของระบบงานที่มีแผนจะพัฒนาระบบสารสนเทศควรจัดสัมมนาสารสนเทศร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอก บก.ทท. เพื่อแสวงหาจุดร่วม และเป็นการสร้างความตระหนักรู้ และกำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศร่วมกัน ตลอดจนการจัดทำมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลของแต่ละชุดข้อมูล เพื่อเป็นมาตรฐานกลางสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูล วิธีการให้บริการ การเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยน ความปลอดภัยในการแลกเปลี่ยน โดยอาจต้องกำหนดกลุ่มหรือชุดข้อมูลในการแลกเปลี่ยนหรือให้บริการ ตามลักษณะการใช้งาน ภารกิจ และการรักษาความปลอดภัย โดยอาจจัดทำ MOU กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน พร้อมกับขยายความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่อไป</li> </ul>



ตารางที่ ๔ - ๑๔ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๓	<p>การเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะ (Open Data) ในเรื่องที่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะควรคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างสถานะที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานของกองทัพ ด้วยการทำให้เชื่อว่ากองทัพมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มุ่งผลประโยชน์ของชาติ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการดำเนินงาน จะต้องวิเคราะห์และจัดทำโดย กยป. ภายใต้กรอบการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท. หรือจัดตั้งขึ้นมาใหม่ภายใต้กรอบวิธีคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ของ ศยย.สพท. โดยใช้เครื่องมือช่วย ได้แก่ ระบบสื่อสารทางยุทธศาสตร์</li> <li>- ยก.ทหาร เป็นหน่วยงานหลัก นำ list ของชุดข้อมูลตาม แผนวก ง ของ EA มาวิเคราะห์ร่วมกับส่วนราชการใน บก.ทท. หน่วยงานควรจัดทำบัญชีชุดข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ว่า ชุดข้อมูล/ส่วนของชุดข้อมูลใด ควรเปิดเผยและแบ่งปันมีการกำหนดระดับการเปิดเผย การควบคุมผู้เข้าถึง (การบันทึกผู้เข้าถึง) การกำหนดช่วงเวลาให้เปิดเผย และการยกเลิกตามช่วงเวลา</li> <li>- ขอความเห็นชอบคณะกรรมการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ บก.ทท. และ คณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. คณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. (คกท.) พิจารณาชุดข้อมูลใดที่สามารถเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Open Data) แล้วนำเสนอ ผบ.ทสส. อนุมัติให้เปิดเผยข้อมูล ทั้งนี้ต้องทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่องตามวงรอบที่กำหนด มีการสั่งการที่ชัดเจนว่าส่วนใดเปิดได้และเปิดไม่ได้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีความสับสนในการทำงาน ซึ่งเดิมผู้ปฏิบัติอาจกังวลเรื่องข้อกฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ และมีหนังสือสั่งการอย่างเป็นทางการเพื่อการปฏิบัติ</li> <li>- ช่องทางในการเปิดเผยข้อมูล ให้เปิดเผยชุดข้อมูลต่อสาธารณะบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th) และเปิดเผยชุดข้อมูลใน GD Catalog หรือช่องทางอื่น ๆ ที่ให้กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย</li> <li>- ยก.ทหาร สส.ทหาร และสพข.ทหาร ควรติดตามความก้าวหน้าของการเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลแบบมีคุณภาพ นำเรียนในการประชุม คกท. อาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้กับหน่วยรับผิดชอบ ผลการดำเนินงานจะไปปรากฏใน หมวด ๗ ของ PMQA</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๔ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๔	<p>การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริการจากทางภาครัฐของประชาชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมเสนอทางเลือกหรือมีส่วนร่วมในการบริการต่าง ๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บก.ทท. ควรพัฒนาขยายผลระบบปัจจุบันหรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้รองรับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ภาคี และภาคส่วนอื่น ๆ คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. (คทท.) พิจารณาในด้าน Public Participation ซึ่งหน่วยงานทางทหารมีความพร้อมในด้าน Public Participation อยู่ในระดับสูง กำหนดนโยบายให้ส่วนราชการพิจารณาความเป็นไปได้ของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงบริการต่าง ๆ เปิดรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากประชาชนทางช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไป</li> <li>- ดำเนินการโดย บูรณาการ/ขยายขีดความสามารถ ของระบบการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ใช้ระบบสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการวางแผน ดำเนินการ ผ่านช่องทางที่สร้างขึ้น จัดทำเว็บบอร์ด google form หรือช่องทางออนไลน์อื่น ที่ประชาชนสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นต่อ บก.ทท. ได้ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์สาธารณะควรที่จะได้รับการเปิดเผยบนสื่อออนไลน์ของ บก.ทท. พัฒนาระบบหรือบูรณาการระบบที่มีให้ทุกงานบริการของ บก.ทท. สามารถประเมินผลความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจได้</li> <li>- กร.ทหาร ในฐานะกรมเสนาธิการร่วม วิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกส่วนราชการให้ครอบคลุม โดยการจับกลุ่ม grouping และวิเคราะห์ความคาดหวังและความผูกพันต่อ บก.ทท. เพื่อพิจารณาช่องทางการสื่อสารที่สามารถติดต่อสื่อสารสองทางอย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้ บก.ทท. ต้องกำหนดหน่วยงานทำหน้าที่ตอบสนองความคิดเห็นดังกล่าว ส่วนราชการมีหน้าที่ตอบสนองความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังกับประชาชนกลุ่มนั้นๆ ให้ในระดับเกินความคาดหวัง และมี reaction ให้ทันทั่วถึง</li> <li>- จัดทำข้อมูลเผยแพร่ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน ตามขอบเขตหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ผ่านสื่อหลาย ๆ ประเภท (New Media) เช่น เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม เว็บไซต์ ทวิตเตอร์ และดีดิกต็อก</li> </ul>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

### ๓. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

#### สรุปแนวทางการพัฒนาด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

๑) พัฒนาระดับความพร้อมและการใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) โดยใช้กรม สธร. จัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ให้มีความถูกต้อง มีข้อมูลครบถ้วน มีข้อมูลมากเพียงพอ ที่ทันสมัย พัฒนาระบบรวบรวมชุดข้อมูล และระบบวิเคราะห์ข้อมูล ที่มีอยู่ให้สามารถบริหารจัดการชุดข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม และส่วนราชการ/หน่วยเจ้าของระบบ จัดสัมมนาเพื่อกำหนดรูปแบบของ dashboard ของระบบงานของหน่วยในขั้นต่อไป ให้พัฒนาเป็น Dashboard ของแต่ละด้านตามแผนปฏิบัติราชการ โดยใช้กลไกคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการแต่ละด้านพันธกิจ ทั้ง ๖ ด้าน เป็นผู้บูรณาการ

๒) พัฒนาความพร้อมและการใช้งานระบบข่าวกรองทางทหาร โดย ขว.ทหาร และหน่วยข่าว จัดทำระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกกระบวนการในวงรอบข่าวกรอง อาจจัดทำโครงการพัฒนาระบบข่าวกรอง ซึ่งต้องกำหนดความต้องการของงานข่าวที่ชัดเจน มีผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีการออกแบบระบบที่มีประสิทธิภาพ มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ เรียกดู แก้ไข และป้องกันข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บอยู่ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สามารถนำมาวิเคราะห์ใช้งานได้จริง ใช้ Machine Learning เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลและสามารถสร้างเป็นขั้นตอนตรรกะวิธี เพื่อใช้ในการสร้าง AI ยกกระตือรือร้นการดำเนินการด้านข่าวกรองทางทหาร โดยการบูรณาการระบบ และ Share ข้อมูลระหว่าง บก.ทท. และเหล่าทัพ เช่น การพัฒนาระบบตรวจจับอัตโนมัติ (sensors) ในรูปแบบต่าง ๆ รองรับการปฏิบัติทางทหารทั้งที่เป็นสงครามและไม่ใช่มหาสงคราม เมื่อการพัฒนาระบบแล้วเสร็จ ต้องนำเข้าข้อมูลอย่างต่อเนื่องทุกวัน สะสมจนเห็น Pattern ของข้อมูล ซึ่งจะสามารถนำไปวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ต่อไป

๓) พัฒนาระดับความพร้อมและการใช้งานระบบเตรียมความพร้อม ให้มีความพร้อมอำนวยความสะดวก โดย กรม สธร. (ยก.ทหาร เป็นผู้รับผิดชอบหลัก) ระดมแนวความคิดและหนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินความพร้อมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีความชัดเจน ติดตามการดำเนินการของ สปท. ที่วิจัยและพัฒนาแนวความคิดเรื่องนี้และนำมาปรับใช้แบบคู่ขนาน วิเคราะห์ชุดข้อมูลใดบ้างจากระบบใดบ้างที่จะนำมาประเมินผลเรื่องความพร้อม ควบคู่กับการทำ Data Governance ระบบเตรียมความพร้อมนี้ สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานของส่วนต่าง ๆ เมื่อเกิดสถานการณ์ได้ในทันทีเป็นแบบดิจิทัล และทุกหน่วยสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการเตรียมความพร้อมของหน่วยตนเอง โดยใช้ระบบดิจิทัลในการทำระเบียบปฏิบัติประจำ เมื่อการพัฒนาระบบนี้ตามโครงการพัฒนาขีดความสามารถของ สปท. แล้วเสร็จ จะต้องมีการทดสอบการใช้งาน และทบทวน รปจ.สปท.

๔) พัฒนาระดับความพร้อมและการใช้งานโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนาจการยุทธ์ และระบบ Joint TDL ดำเนินการประชาสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนแนวคิดของแต่ละเหล่าทัพให้มาใช้ระบบเครือข่ายของ สส.ทหาร โดยมีการกำหนดรูปแบบบริหารจัดการเครือข่าย กำหนดความเร็วในการเชื่อมต่อ (Bandwidth) การกำหนดนโยบายการเข้าถึง (Access Policy) และการตั้งค่าระดับความปลอดภัย (Security) กำหนดมาตรฐานในการเชื่อมต่อให้มีประสิทธิภาพ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างปลอดภัย ส่งเสริมการเชื่อมโยงโครงข่ายการสื่อสารทางยุทธวิธี TDL ระหว่างเหล่าทัพ เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติการร่วม โดยกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติระดับยุทธวิธีที่ชัดเจนของ Joint TDL ทดสอบในการฝึกจริง และนำผลที่ได้จากการฝึกมาปรับปรุงคู่มือนี้ให้ทันสมัยการฝึกปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพต่าง ๆ ให้บ่อยครั้งยิ่งขึ้น และในการฝึกเหล่านี้จะต้องทำการ AAR ทุกครั้ง และต้องได้รับการสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้องในส่วนที่มีการร้องขออย่างจริงจังและรวดเร็ว

๕) พัฒนาระดับความพร้อมและการใช้งานระบบดิจิทัลที่เกี่ยวกับบริหารงานในหน่วยงาน และงานทั่วไป

(๑) พัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารราชการทั่วไป อาจใช้ระบบสารสนเทศที่รัฐบาลกำหนดขึ้นมาประยุกต์ใช้ โดยไม่ต้องพัฒนาใหม่ หรือนำระบบสารสนเทศที่ภาคธุรกิจ เอกชนใช้งานแล้วประสบความสำเร็จมาประยุกต์มาใช้

(๒) ควรมีการพัฒนาการพิสูจน์ตัวตนในระบบสารสนเทศ โดยให้ความเชื่อมโยงหรือเป็นมาตรฐานเดียวกันกับที่รัฐบาลจัดทำขึ้น สำหรับให้บริการแก่กำลังพลและประชาชนโดยไม่เรียกสำเนาบัตรประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้าน เป็นกรณีเร่งด่วน

(๓) กรณีที่มีระบบสารสนเทศที่ให้ประชาชนเข้ามาใช้งาน ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน

(๔) เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เป็นสถาปัตยกรรมแบบคลาวด์ (Cloud Computing) เพื่อรองรับการขยายตัว (Scalability) ในอนาคต ให้สามารถรองรับจำนวนผู้ใช้งานได้มากยิ่งขึ้น พร้อมติดตั้งระบบสำรองข้อมูล (Backup System)

ตารางที่ ๔ - ๑๕ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๑	ความพร้อมและการใช้งานระบบสารสนเทศ สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS)	<p>- การเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) ควรเริ่มจากปรับกระบวนการ ในสถาปัตยกรรม EA ให้เป็นที่ยอมรับและใช้งานในปัจจุบัน จะทำให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาระบบสารสนเทศ จากนั้นเร่งรัดการพัฒนาระบบสารสนเทศตาม EA ให้สำเร็จ และเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว พร้อมกับการประเมินผลการใช้งานระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ระบบที่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานที่แท้จริง การพัฒนาต้องขับเคลื่อนจากบนลงล่าง โดย ผบช. ต้องกำหนดว่าต้องการรับทราบข้อมูลอะไร เพื่อไปเป็นความต้องการที่ระบบต้องตอบสนองผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องปรับพฤติกรรมการบริโภคข้อมูลผ่านทางระบบโดยตรง แทนที่ดูจากเอกสารที่เป็นกระดาษ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมองระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) ผ่าน Dashboard ที่เป็นการสรุปรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ ทั้ง ๓ ระดับ คือ Descriptive, Predictive และ Prescriptive แต่การได้มาซึ่งข้อมูลพร้อมที่จะดำเนินการวิเคราะห์ดังกล่าวมีความซับซ้อน และต้องการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานใน บก.ทท. รวมทั้งเหล่าทัพต่าง ๆ ก็ต้องให้ความร่วมมือด้วย การใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ปัจจัยพื้นฐานสำคัญคือข้อมูล โดยต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ มีความถูกต้อง มีข้อมูลครบถ้วน มีข้อมูลมากเพียงพอ และมีข้อมูลที่ทันสมัย จึงจะสามารถนำเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้น การรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ก่อนสู่การตัดสินใจ ต้องพิจารณาข้อมูลที่จำเป็นภารกิจ มีการกำหนดจำแนกชุดข้อมูลที่ต้องการใช้ แหล่งข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล และจัดเก็บข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ที่พร้อมสามารถดึงไปใช้งานหรือวิเคราะห์และนำเสนอได้อย่างรวดเร็ว ปัจจุบัน บก.ทท. ได้ดำเนินการจัดทำระบบรวบรวมชุดข้อมูล และระบบวิเคราะห์ข้อมูลไว้พร้อมแล้ว ขาดแต่การนำไปบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการชุดข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>- การจัดทำ Dashboard จะต้องสามารถตอบโจทย์ให้ใช้งาน สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปดำเนินการต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง สามารถนำข้อมูลไปแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอต่อการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นกรมเสนาธิการร่วมต้องออกแบบ Dashboard เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อการตัดสินใจ และนำไปนำเสนอผู้บังคับบัญชาจริงเพื่อทดสอบว่าตรงความต้องการ สามารถทำความเข้าใจและนำไปตัดสินใจได้จริงในขั้นต้น แต่ละ ส่วนราชการ/หน่วยเจ้าของระบบ จัดสัมมนาเพื่อกำหนดรูปแบบของ dashboard ของระบบงานของหน่วยในขั้นต่อไป ให้พัฒนาเป็น Dashboard ของแต่ละด้านตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้กลไกคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการแต่ละด้านพันธกิจ ทั้ง ๖ ด้าน เป็นผู้บูรณาการ</p> <p>- การดำเนินการให้ไปสู่จุดหมาย สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทุกระดับ อยู่บนพื้นฐานที่เป็นจริงและถูกต้อง ต้องมีข้อมูลที่พร้อม หน่วยที่บริหารงานและตัดสินใจ ต้องจัดทำข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ก่อน โดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นดิจิทัล แล้วจึงนำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ตามระดับการช่วยในการตัดสินใจ และความพร้อมสมบูรณ์ของข้อมูลดิจิทัล โดยต้องอาศัยประสบการณ์มาเป็นต้นแบบ อาศัยนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคโนโลยี Data Model, Machine learning, Deep Learning และ AI มาใช้ดำเนินการ</p>

ตารางที่ ๔ - ๑๕ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๒	<p>ความพร้อมและการใช้งานระบบ ข้าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์ และระดับยุทธการ รวมทั้งการตระหนักรู้สถานการณ์ของ กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข้าว</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมและการใช้งานระบบข้าวกรองทางทหาร มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูล แหล่งข้อมูล การรวบรวม และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมาก จึงจะได้ระบบที่สามารถคาดการณ์และสร้างการตระหนักรู้สถานการณ์ที่สมบูรณ์ถูกต้องสูง ดังนั้น ต้องจัดทำการบริหารจัดการข้อมูลด้านการข่าวที่มีประสิทธิภาพ สมบูรณ์ เพียงพอ ปรับปรุงข้อมูลด้านการข่าวให้เป็นข้อมูลที่พร้อมไปทำการประมวลผล ก่อนที่จะมุ่งหวังไปดำเนินการด้านการวิเคราะห์ขั้นสูง</li> <li>- ต้องกำหนดความต้องการของงานข่าวที่ชัดเจน มีผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีการออกแบบระบบที่มีประสิทธิภาพ มีเทคโนโลยีในการจัดการเก็บ การเรียกดู การแก้ไข และการป้องกันข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บอยู่ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สามารถนำมาวิเคราะห์และใช้งานได้จริงในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยความสามารถของ Machine Learning เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูล และสามารถสร้างเป็นขั้นตอนตรรกะวิธีเพื่อใช้ในการสร้าง AI</li> <li>- ใช้เทคโนโลยี Big Data และ AI มาใช้ เพื่อลดจุดอ่อนที่หน่วยข่าวกรองทางทหารมีอยู่ คือขาดผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และทำนายสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพราะความไม่รู้ในปัจจุบัน และผลกระทบของแต่ละ กิจกรรม/การกระทำ/ข่าวสาร ใช้วิจัยนำการพัฒนา สอนให้เครื่องคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ ตั้งแต่ขั้น DL : Deep Learning, ML : Machine Learning, AI : Artificial Intelligence ด้วยการคัดสรรบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกองทัพเข้ามาดำเนินการ และต้องยอมลงทุนกับเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ขว.ทหาร และหน่วยข่าว ควรจัดทำระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกกระบวนการงานในวงรอบข่าวกรอง อาจจัดทำโครงการพัฒนาระบบข่าวกรอง เพื่อให้สามารถรวบรวมข่าวสารจากแหล่งข่าวต่าง ๆ นำเข้าสู่กระบวนการข่าวกรอง และการแจกจ่ายข่าวกรองที่ได้รับไปยังผู้รับข่าว</li> <li>- ยก.ทหาร และ ขว.ทหาร ร่วมกันพิจารณาแนวทางการพัฒนา ระบบการคาดการณ์ หรือพยากรณ์ ต้องอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ หรือ Big Data และต้องการความหลากหลายของข้อมูล เพื่อใช้วิเคราะห์รอบด้าน การพัฒนาระบบข่าวกรองจึงต้องอาศัยความสามารถของ Machine Learning ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูล และสามารถสร้างเป็นขั้นตอนตรรกะวิธี เพื่อใช้ในการสร้าง AI</li> <li>- ยกระดับการดำเนินการด้านข่าวกรองทางทหารโดยบูรณาการ Big Data ร่วมกันทั้ง บก.ทท. และเหล่าทัพ เนื่องจากข้อมูลการข่าวมีความเกี่ยวข้องกันทั้งหมด การบูรณาการดังกล่าวหมายถึงการ Share ข้อมูลระหว่าง บก.ทท. และเหล่าทัพ มุ่งเน้นการพัฒนาแบบตรวจจับอัตโนมัติ (Sensors) ในรูปแบบต่าง ๆ รองรับการใช้ปฏิบัติทางทหาร ทั้งที่เป็นสงครามและไม่ใช้สงคราม</li> <li>- เมื่อการพัฒนาระบบแล้วเสร็จ ต้องนำเข้าข้อมูลอย่างต่อเนื่องทุกวัน สะสมจนเห็น Pattern ของข้อมูล ซึ่งจะสามารถนำไปวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ต่อไป</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๕ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๓	ความพร้อม และการใช้งานระบบเตรียมความพร้อม ให้มีความพร้อม อำนวยความสะดวกปฏิบัติ	<p>- ระบบเตรียมความพร้อมอำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูลจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องเข้าสู่ ศพท. และการพัฒนาการปฏิบัติงานของ ศพท. ในการรองรับเหตุการณ์วิกฤติระดับต่าง ๆ ขณะนี้ ยก.ทหาร กำลังออกแบบระบบ โดยตั้งนั้นหน่วยเจ้าของงานควรศึกษาระบบฯ ของต่างประเทศ เพื่อเป็นต้นแบบ โดยเฉพาะในเรื่องของโครงสร้างข้อมูล หากการออกแบบโครงสร้างข้อมูลไม่ถูกต้องสมบูรณ์ จะยากต่อการประมวลผลและวิเคราะห์ ซึ่งระบบอำนวยความสะดวกโครงสร้างข้อมูลจะซับซ้อนมาก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้น กรม สสร. (ยก.ทหาร เจ้าภาพ) ระดมแนวความคิดและหนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินความพร้อมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีความชัดเจน ติดตามการดำเนินการของ สปท. ที่วิจัยและพัฒนาแนวความคิดเรื่องนี้และนำมาปรับใช้แบบคู่ขนาน วิเคราะห์ชุดข้อมูลใดบ้างจากระบบใดบ้าง ที่จะนำมาประเมินผลเรื่องความพร้อม ควบคู่กับการทำ Data Governance</p> <p>- ยก.ทหาร ศพท.ฯ และ กรม สสร.ฯ ร่วมกันพิจารณาระบบเตรียมความพร้อมแบบดิจิทัล ที่สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานของส่วนต่าง ๆ เมื่อเกิดสถานการณ์ได้ในทันที และทุกหน่วยสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเอง การปรับปรุงระเบียบปฏิบัติดังกล่าวได้จัดทำตามวงรอบเป็นปกติ แต่ในสถานการณ์ที่มีความผันผวน อ่อนไหว รวดเร็ว การทำงานในวิธีการเดิม ๆ อาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ จึงควรเปลี่ยนมาเป็นการใช้ระบบดิจิทัลในการจัดทำระเบียบปฏิบัติ (รปจ.) ดังกล่าวแทน นอกจากนี้ ต้องจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP : Business Continuity Planning) กำหนดแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤติหรือภัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>- พื้นฐานของการเตรียมความพร้อม ได้แก่ ความพร้อมของข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติการ สนับสนุนการเสนอแนะ การตัดสินใจ การติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการรู้สถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ระบบเตรียมความพร้อมควรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ที่มีการจัดเป็นหมวดหมู่สนับสนุนแต่ละภารกิจที่ชัดเจน มีข้อมูลที่เพียงพอ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รวดเร็ว มีระบบการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเมื่อจำเป็น ที่สามารถดึงข้อมูลหรือแนะนำชุดข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ได้อย่างทันที่ทันที่ อย่างเพียงพอ การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกข้อมูลระดับบน ซึ่งต้องการข้อมูลระดับล่างรองรับ ดังนั้นต้องตรวจสอบว่าชุดข้อมูลระดับล่างมีความพร้อมแล้วหรือไม่ ข้อมูลหลัก เช่น ด้านกำลังพล ด้านงบประมาณ และการส่งกำลังบำรุงของเรา ปัจจุบันยังจัดว่าเป็นแบบกึ่ง Manual อยู่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ดี และมีผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจงาน แต่ลักษณะการดำเนินการแบบกึ่ง Manual จะเป็นอุปสรรคสำคัญกับ Keyword “ทันเวลา” หากการดำเนินการมีเวลาน้อยจริง ๆ ซึ่งในการดำเนินการปัจจุบันหน่วยงาน ๓ หน่วยงาน กพ.ทหาร กบ.ทหาร สปช.ทหาร มีการพูดคุยกันในระดับเจ้าหน้าที่ในเรื่องของการเชื่อมโยงข้อมูล ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแผน EA ของ บก.ทท.</p> <p>- เมื่อการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกตามโครงการพัฒนาขีดความสามารถของ ศพท. แล้วเสร็จ จะต้องมีการทดสอบการใช้งาน และทบทวน รปจ.ศพท. รองรับการวัดระดับความพร้อม จำเป็นต้องมีการฝึกและทดสอบในการปฏิบัติภารกิจ โดยเรียกใช้หรือดึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ได้ตอบสนองการปฏิบัติที่ครบถ้วนได้อย่างทันที่ โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ครบถ้วนสามารถเรียกใช้ได้ด้วยเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสม</p>

ตารางที่ ๔ - ๑๕ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๔	ความพร้อมและการใช้งานโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนาจการยุทธ์ และระบบ Joint TDL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมและการใช้งาน เพื่อให้ระบบควบคุมบังคับบัญชาสามารถเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกได้ถึงในระดับยุทธการ โดยจำเป็นต้องสามารถติดตามสถานการณ์ในสนามที่สนใจร่วมกันในทุกระดับที่เกี่ยวข้อง สามารถสนับสนุนการวางแผน อำนาจการ สั่งการ ประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมบังคับบัญชาการปฏิบัติการร่วม โดยปัจจุบันมีการพัฒนาระบบ มาหลายส่วนย่อยแล้ว แต่ยังคงขาดการบูรณาการเชื่อมโยงกันให้เป็นระบบร่วม เพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเสริมในการ เชื่อมโยงโครงข่ายการสื่อสารทางยุทธวิธี TDL ระหว่างเหล่าทัพ หรือใช้สำหรับการปฏิบัติการร่วม การขับเคลื่อนส่วนนี้ต้องใช้งบประมาณ และเทคโนโลยีสูง ควรให้องค์กรในกำกับของ กท. (สทป.) เข้ามาร่วมวิจัยและพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของกองทัพ</li> <li>- ระบบเครือข่ายสนับสนุนมีความพร้อมมากกว่า ๙๐% ทั้งเครือข่ายเส้นหลัก (F/O) และระบบเชื่อมต่อไปยังพื้นที่ปฏิบัติการ แต่ยังคงขาด การใช้งานของหน่วยต่าง ๆ (ไม่มีข้อมูลวิ่งในระบบ) ต้องมีการประชาสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนแนวคิดของแต่ละเหล่าทัพให้มาใช้ระบบ เครือข่ายของ สส.ทหาร กำหนดรูปแบบบริหารจัดการเครือข่าย กำหนดความเร็วในการเชื่อมต่อ (Bandwidth) การกำหนดนโยบาย การเข้าถึง (Access Policy) และการตั้งค่าระดับความปลอดภัย (Security) กำหนดมาตรฐานในการเชื่อมต่อ ให้มีประสิทธิภาพ ให้สามารถ ทำงานร่วมกันได้อย่างปลอดภัย</li> <li>- ระบบวางแผนและอำนาจการยุทธ์ บก.ทท. ควรพัฒนาขึ้นเอง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักนิยมและหลักปฏิบัติของกองทัพไทย กำหนดเป็น มาตรฐานระบบควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพไทย ซึ่งขณะนี้ ยก.ทหาร กำลังพัฒนาระบบซึ่งเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด โดยได้รับการจัดสรร งบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินการปี ๒๕๖๖ อย่างไรก็ตาม ภูมิภาคร่วม ทบ.-ทอ. ซึ่งใช้งานมากกว่า ๒๐ ปี ยังไม่รองรับการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นจึงต้องกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติระดับยุทธวิธีที่ชัดเจนของ Joint TDL ทดสอบในการฝึกจริง และนำผลที่ ได้จากการฝึกมาปรับปรุงคู่มือนี้ให้ทันสมัย การฝึกปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพต่าง ๆ ให้บ่อยครั้งยิ่งขึ้น และในการฝึกเหล่านี้จะต้อง ทำการ AAR ทุกครั้ง และต้องได้รับการสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้องในส่วนที่มีการร้องขออย่างจริงจังและรวดเร็ว</li> </ul>



ตารางที่ ๔ - ๑๕ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๕	ความพร้อมและการใช้งานระบบดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในหน่วยงานและงานทั่วไป	<p>- ระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารราชการทั่วไป เจ้าของระบบงานควรพัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้จริง โดยอาจใช้ระบบสารสนเทศที่รัฐบาลกำหนดขึ้นมาประยุกต์ใช้ โดยไม่ต้องพัฒนาใหม่สำหรับระบบงานที่ไม่มี หรือควรใช้ระบบสารสนเทศที่ภาคธุรกิจ เอกชนใช้งานอยู่และประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบงบประมาณและการเงิน ระบบสารบรรณ ระบบรักษาพยาบาล ปัจจุบัน บก.ทท. มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ใช้งาน และจะมีระบบงานกำลังพล ระบบงานส่งกำลังบำรุง ระบบงานปลัดบัญชี เกิดขึ้นและใช้งานได้ในปี ๒๕๖๗ ซึ่งแนวทางการพัฒนาต่อไป คือการนำเอาระบบเหล่านี้ไปใช้ในภาพรวมของ กท. โดยให้เหล่าทัพมาร่วมใช้งานด้วย ซึ่งจะทำการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ Big DATA สามารถทำได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>- งานบริการที่ต้องออกแบบ กร.ทหาร รับผิดชอบในมิติ Public Service อำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ หน่วยเป้าหมายที่สามารถดำเนินการจนถึงระบบ Personalized Service คือ ผท.ทหาร ศปร. สปท. (อนุสรณ์สถานแห่งชาติ, รร.ชท.สปท.) และ สส.ทหาร พัฒนา My RTARF Plus และได้เริ่มกำหนดให้ดำเนินการในระบบงานใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้น โดยที่ผู้ใช้งานจะเห็น เข้าถึง ทั้งฟังก์ชันและข้อมูลเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ</p> <p>- ควรพัฒนาการพิสูจน์ตัวตนในระบบสารสนเทศ โดยให้มีความเชื่อมโยงหรือเป็นมาตรฐานเดียวกับที่รัฐบาลจัดทำขึ้น สำหรับการให้บริการกับกำลังพลและประชาชน โดยไม่เรียกสำเนาบัตรประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้าน เป็นกรณีเร่งด่วน ซึ่งหน่วยงานมีความพร้อมในการดำเนินการ เพียงรอให้มีการสั่งการและระเบียบรองรับเท่านั้น โดยจะมีการประสานขอเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐอื่น เช่น ข้อมูลประชาชนของกรมการปกครอง และควรกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในการเข้ารับบริการ และเอกสารที่ต้องใช้ ให้ชัดเจนทุกขั้นตอน โดยมีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ การให้บริการโดยไม่จัดเก็บเอกสารหรือเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนจำเป็นต้องปรับปรุงการให้บริการโดยเรียกใช้บริการร่วมกับหน่วยเจ้าภาพหรือเจ้าของข้อมูลหลัก ในการยืนยันตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนการให้บริการ หรือโอนบริการไปให้ส่วนที่เป็นเจ้าของบริการหรือเจ้าของข้อมูลในการให้บริการ ทั้งต้องเป็นไปตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่รองรับ ตลอดจนความจำเป็นต่อภารกิจของทางราชการที่ได้รับการยกเว้น</p> <p>- สร้างความคุ้นเคย และความชำนาญในการใช้ระบบ IT ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ</p> <p>- เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เป็นสถาปัตยกรรมแบบคลาวด์ (Cloud Computing) เพื่อรองรับการขยายตัว (Scalability) ในอนาคต ให้สามารถรองรับจำนวนผู้ใช้งานได้มากยิ่งขึ้น พร้อมติดตั้งระบบสำรองข้อมูล (Backup System)</p>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## ๔. ด้านโครงสร้าง (Structure)

### สรุปแนวทางการพัฒนาด้านโครงสร้าง (Structure)

๑) พัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I) โดยทุก Platform ใช้การพัฒนาแบบ Agile และ Sprint ทดลองใช้งานและปรับแก้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตรงกับความต้องการใช้งาน และสามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ทำการสำรวจโดยใช้ Google Form เพื่อเก็บ Requirement จากผู้ใช้งานนำมาปรับปรุงระบบ ทำการเชื่อมโยงระบบงานของ ศบท. ส่วนหน้า และส่วนหลังเข้าด้วยกันผ่าน Digital Platform และขยายความร่วมมือการใช้ Platform ไปสู่เหล่าทัพ

๒) พัฒนาความพร้อมและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ในระบบงานต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เช่น IoT, AI , Machine Learning, Deep Learning, Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR โดยพัฒนากำลังพลทางเทคนิคให้มีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ (DATA Science/ DATA Analyst) ทั้งโดยให้เข้ารับการศึกษ หรือร่วมมือกับหน่วยงานและบริษัทเอกชน แต่ต้องจัดซื้อเครื่องมือมาทดลองวิจัยได้อย่างรวดเร็ว และ สส.ทหาร จัดให้มีกระบวนการด้านการวิเคราะห์คาดการณ์เทคโนโลยีอนาคต (Technology Foresight) เพื่อติดตาม พยากรณ์ และวิเคราะห์แนวทางการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการกิจต่าง ๆ ของ บก.ทท. และเหล่าทัพ พร้อมกันนี้ ยังควรจัดให้มีการวิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรมจากเทคโนโลยีข้างต้น เพื่อนำมาเป็นต้นแบบ (Prototype) และทดลองใช้งานระดับ Sandbox หรือ Living Lab ก่อน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ก่อนที่จะขยายผล (Scale) ไปสู่การใช้งานจริง

๓) พัฒนาความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. โดยคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. (คทท.) และ สส.ทหาร วางแผนประมาณการ โดยการมองอนาคตของทิศทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และให้ครอบคลุมกรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน กำหนดอัตราสิ่งอุปกรณ์ของหน่วยให้มีความเหมาะสม ใช้งบประมาณในการดำรงสภาพให้มากกว่าการจัดหาใหม่ พัฒนาขีดความสามารถในการดูแลรักษาระบบด้วยตนเอง ลดการจ้างบำรุงรักษา พยายามใช้ซอฟต์แวร์ Open Source หรือพัฒนาขึ้นเอง เพื่อลดปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์

๔) รักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยจัดทำนโยบายการดำเนินการความร่วมมือด้านการป้องกันไซเบอร์กับต่างประเทศ และแผนการฝึกรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในภาพรวมของประเทศ พิจารณารวมเครือข่ายของเหล่าทัพเป็น One Network และพิจารณารวมระบบรักษาความปลอดภัยของ บก.ทท. และ เหล่าทัพ เป็นระบบเดียวเพื่อให้มีการประหยัดทรัพยากร สร้างขั้นตอนการทำงานที่มีการตรวจสอบตลอดเวลาและต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงจากการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลที่ไม่ใช่ของทางราชการ งดใช้ซอฟต์แวร์ที่ไม่ได้มาตรฐานไม่ถูกลิขสิทธิ์ และไม่ใช้งานอินเทอร์เน็ตในทุกอุปกรณ์ที่ใช้ในงานทางทหาร รวมถึงงานฝ่ายอำนวยการ จัดให้มีการ

ตรวจประเมินมาตรฐานให้กับหน่วยงาน และหน่วยงานตรวจประเมินด้วยตนเอง อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อประเมินความเสี่ยงและช่องโหว่ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ส่งเสริมการพัฒนากำลังพลด้านไซเบอร์ ทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

๕) พัฒนาความพร้อมในการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ Update ฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้ (Data Management) โดยควรมีการแต่งตั้ง Information Management Officer (IMO) หรือ Data Steward ของหน่วย รับผิดชอบการจัดการข้อมูลในส่วนราชการ สส.ทหาร (ศทส.๗) ให้คำปรึกษาในการออกแบบและวางระบบการจัดเก็บข้อมูลให้ตรงตามหลักวิศวกรรมข้อมูลและสอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน การเปิดหลักสูตรอบรม Data Management ให้ตรงตรงกลุ่มเป้าหมาย (ส่วนราชการใน บก.ทท. ทีม DCIO, IMO) ทั้ง Online และ Onsite ใช้ระบบบริหารจัดการข้อมูล Data Management อย่างเต็มประสิทธิภาพของระบบ นขต.บก.ทท. ให้ความร่วมมือในการจัดเจ้าหน้าที่ดูแลการ Update ข้อมูลอย่างต่อเนื่องตามห้วงเวลาที่กำหนด Update ข้อมูลโดยเฉพาะอย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกันให้ทั่วถึง และลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำระเบียบปฏิบัติประจำ และตรวจสอบการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบฯ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ตารางที่ ๔ - ๑๖ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านโครงสร้าง

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๑	การพัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I)	<p>- ควรมีการประเมินการใช้งาน App ที่บรรจุอยู่ใน My RTARF (Personnel Service Platform) เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจอยู่เสมอ และปลดเปลื้องภาระงานของ Platform ทำให้ใช้งานได้รวดเร็ว</p> <p>- ทุก Platform (Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I)) ใช้การพัฒนาแบบ Agile และ Sprint ทดลองใช้การและปรับแก้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตรงกับความต้องการใช้งาน และสามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว กำหนดมาตรฐานของ Service แต่ละด้านให้มีความสำคัญกับแนวทางของ Service ในโครงการที่ดำเนินการ และขับเคลื่อนให้เกิดการใช้งานอย่างเป็นรูปธรรม แต่ละ Service ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ให้มีความสะดวก ไม่ยุ่งยาก ลดงานให้ใช้ Data ในการทำงาน สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา การจัดแบบฟอร์มสำรวจผ่าน Google Form เพื่อเก็บ Requirement จากผู้ใช้งานนำมาปรับปรุงระบบ กำหนดการบูรณาการร่วมการใช้ Platform จากผู้ให้บริการ Cloud Service ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านไซเบอร์ เชื่อมโยงข้อมูล กพ.ทหาร กบ.ทหาร สปช.ทหาร ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการพัฒนา Software ทำการเชื่อมโยงระบบงานของ ศบท. ส่วนหน้าและส่วนหลังเข้าด้วยกันผ่าน Digital Platform ที่เหมาะสม ส่งเสริมให้เกิดการเอาระบบที่มีมาใช้งาน นำไปสู่ Dashboard และการประเมิน Military Readiness และขยายความร่วมมือการใช้ Platform ไปสู่เหล่าทัพ</p>
๒	ความพร้อมและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ในระบบงานต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เช่น IoT, AI, Machine Learning, Deep Learning, Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR	<p>- บก.ทท. มีแผนการพัฒนาดังกล่าวแล้วใน EA และ Digital Transformation ซึ่งสิ่งที่จะต้องทำ คือการนำนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง คัดเลือก CTO ที่มีความสามารถมาขึ้นนำโครงการ และนำแผนต่าง ๆ กระจายการปฏิบัติไปสู่เหล่าทัพด้วย</p> <p>- สส.ทหาร คาดการณ์เทคโนโลยีในอนาคต กำหนดเป้าหมายและเทคโนโลยีที่จะก้าวไป เลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ความเหมาะสมกับกำลังพล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกำหนด หลักปฏิบัติ มาตรฐานอุปกรณ์ และระบบควบคุม รวมทั้งการใช้งานตลอดอายุการใช้งาน ศึกษาแนวทางการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้งาน</p> <p>- ความพร้อมและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ ซึ่งต้องมีข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือภารกิจอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูล และจัดเก็บเป็นดิจิทัลก่อน เป็นลำดับแรก ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลเป็นข้อมูลดิจิทัล แหล่งข้อมูลบางอย่างยังเป็นเอกสารกระดาษ บางอย่างเป็นสัญญาณจาก Sensor จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการแปลงข้อมูลไปสู่ข้อมูลดิจิทัล และส่งข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องก่อนจัดเก็บในรูปแบบที่สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ต่อไปได้ โดยให้มีการทำการจัดเก็บรวบรวมโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้ นขต.บก.ทท. ต้องร่วมมือในการ Update ข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ระบบวิเคราะห์อัจฉริยะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ ๔ - ๑๖ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนากำลังพลทางเทคนิคให้มีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ (DATA Science/ DATA Analyst) ทั้งโดยให้เข้ารับการศึกษาร่วมมือกับหน่วยงานและบริษัทเอกชน แต่ต้องจัดซื้อเครื่องมือมาทดลองวิจัยได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันมีการป้องกันกำลังพลที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยออกไปทำงานที่อื่น ด้วยกฎเกณฑ์การชดใช้ที่รวมถึงค่าเสียโอกาสของหน่วยงานด้วย อบรมให้กับกองงานดิจิทัลของทุกส่วนราชการเข้าใจพื้นฐานของเทคโนโลยีที่ใช้ Computer ช่วยคิดวิเคราะห์มีการดำเนินการทางวิชาการทุกไตรมาส เพื่อให้กำลังพลสายวิชาการสารสนเทศมีความรู้ที่ทันสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบงานของแต่ละส่วนราชการได้ เปิดหลักสูตรอบรม Focus Group ให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>- ต้องให้ความสำคัญและเริ่มจากโครงการขนาดเล็กที่เป็นไปได้สูง โดยอาจจะมีการร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก ที่สำคัญจะต้องคำนึงว่าโครงการลักษณะนี้ต้องเป็นโครงการที่ไม่สามารถดำเนินการไปแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์ภายในเวลาอันสั้น ต้องมีการวางแผนและได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ในระบบงานต่าง ๆ ให้แพร่หลายโดยเร็ว สปท. Setup โครงสร้าง/ระบบการ R&amp;D เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของ บก.ทท. ชี้ความสามารถเหล่านี้ควรนำไปจัดทำแผนงาน โครงการวิจัย รองรับ</li> <li>- จัดให้มีการวิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรมจากเทคโนโลยีข้างต้น เพื่อนำมาเป็นต้นแบบ (Prototype) และทดลองใช้งานระดับ Sandbox หรือ Living Lab ก่อน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ก่อนที่จะขยายผล (Scale) ไปสู่การใช้งานจริง</li> </ul>
๓	ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บก.ทท. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายอย่างเพียงพอ แต่สิ่งที่ต้องแก้ไขคือการบริหารจัดการให้เหมาะสม และให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ควรกำหนดอัตราสิ่งอุปกรณ์ของหน่วยให้มีความเหมาะสม ปัจจุบันบางตำแหน่งงานมีใช้ทั้งคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต และสมาร์ตโฟน ซึ่งมากเกินความจำเป็น ในขณะที่คอมพิวเตอร์ PC ตามหน่วยงานยังไม่ทันสมัย ควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัย และปรับปรุงในเรื่องของการควบคุมการใช้งานคอมพิวเตอร์จากส่วนกลาง เช่น การเปลี่ยน Password การติดตั้ง Software การติดตั้ง Antivirus เป็นต้น</li> <li>- คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. (คกท.) สส.ทหาร พิจารณาดำเนินการวางแผน ประมาณการ การมองอนาคตของทิศทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการเชื่อมต่อหรือการสื่อสาร (Connectivity) กำหนดมาตรการ นโยบาย และกลไกในการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ และตอบโต้ในภาวะฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหา อาทิ การล่มหรือการล้มเหลวจากเหตุทั้งทางกายภาพ สภาพแวดล้อม สาธารณูปโภค การบุกรุกจารกรรมผ่านเครือข่าย จึงต้องมีระบบกระจายความเสี่ยง โดยออกแบบให้มีระบบกระจายการให้บริการตามพื้นที่ที่สำคัญ (Distribute, Edge) การมีระบบสำรองทั้งสำรองข้อมูล สำรองศูนย์คอมพิวเตอร์ เส้นทางเครือข่ายสำรอง ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกสำรองด้วย โดยอาจจัดทำเป็นแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินออกแบการใช้งานระบบ, Hardware, Software, Cyber, การเชื่อมต่อระบบร่วมกันทั้งส่วนราชการ ใน บก.ทท./ในกองทัพไทย</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๖ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
		<p>- บก.ทท. พัฒนาและบริหารจัดการงานออกแบบโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรและระบบฐานข้อมูล (Database Administrator) ทั้งศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก ศูนย์สำรอง ระบบคลาวด์ และโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (IT infrastructure) ตามแนวทางที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ มีความมั่นคงปลอดภัย และให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง จัดทำ Feedback จากหน่วยงาน เพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม แต่ละปีจะมีระบบงานใหม่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความต้องการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องประเมินเพื่อเตรียมการและเฝ้าดูการใช้งาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ แต่ควรเน้นการใช้งบประมาณในการดำรงสภาพให้มากกว่าการจัดหาใหม่ พัฒนาขีดความสามารถในการดูแลรักษาระบบด้วยตนเอง มากกว่าการจ้างบำรุงรักษา ยกเว้นในส่วนขอซอฟต์แวร์ License ที่มีความจำเป็นต้องใช้งาน แต่หากสามารถพัฒนาขึ้นเอง หรือใช้ซอฟต์แวร์ Open Source ได้ ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้</p>
๔	การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ตามมาตรฐานสากล	<p>- จัดทำนโยบายการดำเนินการความร่วมมือด้านการป้องกันไซเบอร์กับต่างประเทศ และแผนการฝึกรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในภาพรวมของประเทศ</p> <p>- สส.ทหาร ควรพิจารณารวมเครือข่ายของเหล่าทัพเป็น One Network และ ศชบ.ทหาร ควรพิจารณารวมระบบรักษาความปลอดภัยของ บก.ทท. และ เหล่าทัพ เป็นระบบเดียวเพื่อให้มีการประหยัทรพยากร</p> <p>- สร้างขั้นตอนการทำงานที่มีการตรวจสอบตลอดเวลาและต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงจากการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลที่ไม่ใช่ของทางราชการ และไม่ใช้งานอินเทอร์เน็ตในทุกอุปกรณ์ที่ใช้ในงานทางทหาร รวมถึงงานฝ่ายอำนวยการ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความปลอดภัยทางไซเบอร์ มากกว่าการจัดการเครื่องมือราคาแพง ควรมีการควบคุมการใช้งานคอมพิวเตอร์จากส่วนกลาง เช่น การเปลี่ยน Password การติดตั้ง Software การติดตั้ง Antivirus หากผู้ใช้งานฝ่าฝืนหรือทำผิด Policy จะไม่สามารถ Login เข้าสู่เครือข่ายของ บก.ทท. ได้ เป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว ต้องไม่ให้มีการใช้งาน Software เกือบในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น Windows หรือ MS Office ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจนำมาสู่ภัยทาง Cyber ในอนาคตได้ จึงควรมีการออกนโยบายเพื่อกำกับเรื่องนี้ และนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง</p> <p>- กำหนดตรวจประเมินมาตรฐานให้กับหน่วยงาน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อประเมินความเสี่ยงและช่องโหว่ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน โดยอาจปรับการประเมิน Assets ของ บก.ทท. ควรปรับแนวทางการทำงานให้สิ่งเหล่านี้เป็นระบบ Online การดำเนินการเป็นแบบ Dynamics ใช้กลไกกอง/ส่วนดิจิทัล ของแต่ละหน่วยดำเนินการคู่ขนานกัน สิ่งนี้คือตัวชี้วัดของ CISO และ SCO และจัดฝึกอบรมการประเมินความเสี่ยงให้กับหน่วยงานปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้หน่วยงานสามารถประเมินตนเองได้ เป็นการลดช่องโหว่และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น</p>

ตารางที่ ๔ - ๑๖ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางการพัฒนา
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรด้านการศึกษา ประกอบด้วย หลักสูตรด้านไซเบอร์ระดับปฏิบัติ หลักสูตรด้านไซเบอร์ระดับผู้บริหาร โดยมีโรงเรียนการพัฒนาบุคลากรด้านไซเบอร์ของกองทัพไทย และหลักสูตรผลิตผู้ปฏิบัติงานไซเบอร์ มีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ เพื่อเป็นแหล่งรองรับการศึกษาตามแนวทางรับราชการ สามารถผลิตผู้ปฏิบัติงานไซเบอร์ได้ทั้งในระดับ นโยบาย/ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติ รวมทั้งทำหน้าที่ให้ความรู้แก่กำลังพลทั่วไป เพื่อให้เป็นผู้ใช้งานที่มีความตระหนักรู้ถึงภัยที่มาจากไซเบอร์ เพื่อให้สามารถใช้ไซเบอร์ในระดับส่วนบุคคลได้อย่างปลอดภัย</li> <li>- ปรับโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับความจำเป็นของงานที่เพิ่มมากขึ้น</li> <li>- สนับสนุนงบประมาณให้มีการฝึกทาง Cyber ให้เกิดขึ้นทุกปี เช่น การจัดการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเปิดให้ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ เฉพาะด้าน และจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสนใจ และมีความสามารถที่ไม่อยู่ในสายงานโดยตรง จากนั้นส่งเสริมกลุ่มบุคคลเหล่านี้ให้เติบโตในหน้าที่การงาน หรือมีการโยกย้าย ดึงตัวเข้าร่วมงาน โดยที่เมื่อเติบโตขึ้นไม่ต้องย้ายสายงานเพื่อการเจริญเติบโต แต่ต้องเตรียมตำแหน่งรองรับไว้ให้เป็นบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างจริงจัง</li> <li>- สนับสนุนให้หน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน Cyber Security ทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ในแง่ของการแลกเปลี่ยนข้อมูล การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และภาครัฐต้องระดมทรัพยากร เช่น บุคลากรที่มีความสามารถจากส่วนงานต่าง ๆ ของภาครัฐมาทำงานร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น กรณีการเกิด Covid-19 มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มาร่วมกันระดมสมอง และจัดทำชุดข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤตนั้น</li> </ul>
๕	<p>ความพร้อมในการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ Update ฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้ (Data Management)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการแต่งตั้ง Information Management Officer (IMO) หรือ Data Steward ของหน่วย และรับผิดชอบการจัดการข้อมูลในส่วนราชการ</li> <li>- สส.ทหาร (ศทส.๓) ให้คำปรึกษาในการออกแบบและวางระบบการจัดเก็บข้อมูล ให้ตรงตามหลักวิศวกรรมข้อมูลและสอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน การเปิดหลักสูตรอบรม Data Management ให้ตรงตรงกลุ่มเป้าหมาย (ส่วนราชการใน บก.ทพ. ทีม DCIO, IMO) ทั้ง Online และ Onsite</li> <li>- เพื่อบริการข้อมูลตอบสนองความต้องการใช้งานอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับจัดเก็บข้อมูล ปัจจุบันได้มีระบบบริหารจัดการข้อมูล Data Management แล้ว ดังนั้นต้องมีการนำระบบดังกล่าวไปใช้ให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพของระบบ</li> <li>- นขต.บก.ทพ. ให้ความร่วมมือในการจัดเจ้าหน้าที่ดูแลการ Update ข้อมูลอย่างต่อเนื่องตามห้วงเวลาที่กำหนด จึงต้องจัดเจ้าหน้าที่ดูแล และ Update ข้อมูลโดยเฉพาะ อย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกันให้ทั่วถึง และลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำระเบียบปฏิบัติประจำทางด้านนี้ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบฯ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง</li> <li>- มุ่งเน้นการแปรสภาพข้อมูลการทำงานให้เป็นข้อมูลเชิงสถิติ</li> </ul>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## ๕. ด้านบุคลากร (Staff)

### สรุปแนวทางการพัฒนาด้านบุคลากร (Staff)

๑) ปรับโครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ และให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ โดยปรับให้ศูนย์การโทรคมนาคม กรมการสื่อสารทหาร (ศทท.สส.ทหาร) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร กรมการสื่อสารทหาร (ศทส.สส.ทหาร) และศูนย์ไซเบอร์ทหาร (ศชบ.ทหาร) อยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นเอกภาพ ปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของ ศทท.สส.ทหาร ให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ปรับวิธีคิดจากหน่วยที่เน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์เป็นหลัก ปรับเป็นหน่วยควบคุมมาตรฐาน บูรณาการซอฟต์แวร์แบบ Micro Service เน้นการบริหารจัดการเซอร์วิสและข้อมูล การขับเคลื่อน/แนะนำ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีจัดจ้างที่ปรึกษาในเชิง พัฒนา/วิจัย เพื่อให้สามารถตามทันต่อเทคโนโลยีซึ่งก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว เสริมด้วยการจัดกลุ่มงานตามแนวระนาบที่ความอ่อนตัวในการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการทำงาน ตามภารกิจ/ตามเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไป (Matrix and Agile Team) พร้อมทั้งมีการวัดผลการทำงานอย่างชัดเจน เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับความต้องการทางเทคโนโลยี เช่น ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เสริมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นการใช้เครื่องมือมาตรฐานในการทำงาน การสรรหากำลังพลใหม่ให้พิจารณาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพตรงตามสายงาน และความรับผิดชอบ เพิ่มการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมทำงาน เช่น สนับสนุนค่าสอบใบประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง (Certificate) ที่ตรงกับสายงาน มีค่าตอบแทนพิเศษ หรือเงินเพิ่มพิเศษ มีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ลดภาระงานด้านอื่น เช่น ด้านธุรการเพื่อให้มีเวลาทุ่มเทกับงานที่รับผิดชอบ และมีเวลาในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

๒) กำหนดโครงสร้างมาตรฐานหน่วยในสายงานให้สามารถสนับสนุน และมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับ ควรมีโครงสร้างที่สามารถสนับสนุนการวิเคราะห์พัฒนาขั้นต้น สามารถดูแลปรนนิบัติบำรุงแก้ไขปัญหาขั้นต้นได้ สามารถสนับสนุนการบริหารจัดเก็บข้อมูลดิจิทัล การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ข้อมูลพื้นฐานได้ สามารถให้ข้อเสนอแนะทางเทคนิคแก่หน่วยงานตนเองได้ ตลอดจนประสานกับ ศทท.สส.ทหาร ในการทำงานสายวิทยาการ การสนับสนุน และการส่งกำลังการวิทยาการ และการขอความช่วยเหลือในเทคนิคระดับสูงได้ รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและขับเคลื่อนงานด้าน Data Governance ทั้งระดับองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี จำเป็นจะต้องมีการสรรหาบุคคลและพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีความรู้ความสามารถที่ทำงานด้านนี้ได้อย่างแท้จริง เพื่อขับเคลื่อนงานด้านดิจิทัลควรมีการประเมินกำลังพลของหน่วยในสายงาน เพื่อจะได้ทราบถึงความเพียงพอของบุคลากรที่มีความรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองงาน



ในสายงานของตนเอง เช่น Big Data, AI เป็นต้น มีการหมุนเวียนกำลังพลให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างองค์ความรู้ความชำนาญ เพื่อการสนับสนุนหน่วยใช้งานอย่างต่อเนื่อง ต้องมีแผนการปรับลดกำลังพลในตำแหน่งงานสนับสนุนอื่น ๆ ไปพร้อมกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุก แผนงาน/โครงการ เพื่อนำงบประมาณที่ได้จากการปรับลดมาใช้ในการบำรุงรักษาระบบ และเป็นค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

๓) สส.ทหาร ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางมาตรฐานการทำงาน โดยร่วมกับ กรม สธร. เพื่อเร่งพัฒนา SOP เพื่อเป็นคู่มือในการทำงานด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการทำงาน และความรับผิดชอบ ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการกำกับดูแล โดยอ้างอิงหลักการและการปฏิบัติงานจากมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ หรือศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านดิจิทัล มีการขับเคลื่อนไปสู่การใช้งานจริง จัดการอบรม ติดตาม ควบคุม และวัดผล การนำไปใช้งานอย่างจริงจัง พร้อมทั้งมีการตรวจสอบและประเมินผลเพื่อ ทบทวน/ปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสามารถใช้งานได้จริงอยู่เสมอ

ตารางที่ ๔ - ๑๗ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านบุคลากร

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๑	<p>ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้าง และอัตรากำลังพลของหน่วยงานหลัก ด้านดิจิทัลของ บก.ทท.</p>	<p>- ควรมีการปรับโครงสร้างอัตรากำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ ให้มีสัดส่วนกำลังพลหมุนเวียนของ บก.ทท. ปรับโครงสร้างให้ ศูนย์การโทรคมนาคม กรมการสื่อสารทหาร (ศทท.สส.ทหาร) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร กรมการสื่อสารทหาร (ศทส.สส.ทหาร) และ ศูนย์ไซเบอร์ทหาร (ศซบ.ทหาร) อยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน เสริมสร้างขีดความสามารถในการพัฒนา Software โดยนำแนวทางการเป็น หน่วยงานรูปแบบพิเศษมาใช้ (Special Delivery Unit : SDU) โครงสร้างหน่วยทั้ง บก.ทท. ต้องมีความอ่อนตัวในการปรับเปลี่ยนรองรับ การทำงานที่เปลี่ยนไปตามเทคโนโลยี มอบอำนาจการปรับโครงสร้างภายในหน่วย โดยไม่ใช้งบประมาณสูงขึ้น หากจำเป็นต้องใช้ งบประมาณมากขึ้น ให้เสนอถึงผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจทางงบประมาณ</p> <p>- ศทส.สส.ทหาร ต้องปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน ต้องมีหน่วยงานในการช่วยพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอผลวิเคราะห์ ควรจัดกลุ่ม งานให้เหมาะสมกับแนวความคิดในการทำงานศึกษา เรียนรู้จากองค์กรภาคเอกชนที่มีการพัฒนาด้านดิจิทัล เพื่อนำเป็นมาปรับโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ ควรปรับวิธีคิดการใช้หน่วยจากเดิมเป็นหน่วยที่เน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์เป็นหลัก เป็นหน่วยควบคุม Source Code บูรณาการซอฟต์แวร์แบบ Micro Service เน้นการบริหารจัดการข้อมูล การแนะนำการใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นการใช้เครื่องมือมาตรฐานที่ช่วยคนทำงาน หรือเอา AI มาเขียน Code แทนคน มีงบประมาณจ้างเหมาในการพัฒนา หรือให้คำแนะนำในเชิงวิจัยนำการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีซึ่งก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อตามให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น</p> <p>- การจัดหากำลังพล ให้ สส.ทหาร และ ศซบ.ทหาร พิจารณามูลค่าความรู้ ความสามารถ ศักยภาพตรงตามสายงานและความ รับผิดชอบให้มากที่สุด เพื่อลดเรื่องการพัฒนาบุคลากรลง เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไวมาก ประเมินและเอากำลังพลที่ไม่สามารถ ทำงานตามแนวความคิดใหม่ออกจากโครงสร้าง โดย Reskill ไปทำงานอื่น ๆ ที่เหมาะสมภายใน สส.ทหาร เพื่อให้สามารถบรรจุผู้ที่มีความสามารถที่เหมาะสมทดแทนได้ บรรจุบุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดแคลน โดยรับสมัครจากบุคคลพลเรือนที่มีความรู้ความสามารถจริง กระบวนการคัดเลือกต้องมีความเป็นธรรม เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร อาจใช้วิธีการจ้างเป็นพนักงานราชการ มีการทดลอง ปฏิบัติงานก่อน หากมีความสามารถที่ทางราชการต้องการจริงจึงจะบรรจุเข้ารับราชการ</p>

ตารางที่ ๔ - ๑๗ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับตำแหน่งเฉพาะทางที่ขาดแคลนในสายงานด้าน IT และ Security จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมทำงาน เช่น สนับสนุนค่าสอบใบประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง (Certificate) ที่ตรงกับสายงาน มีค่าตอบแทนพิเศษ หรือเงินเพิ่มพิเศษ มีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน และต้องถือว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญต้องรักษาไว้ ลดภาระงานด้านอื่นของนักพัฒนา Software ลง เช่น งานด้านธุรการ ซึ่งจะทำให้นักพัฒนา Software ทุ่มเวลาให้กับการพัฒนามากขึ้น</li> <li>- พัฒนากำลังพลให้มีความเข้าใจการอำนวยความสะดวกในรูปแบบที่สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เสริมสร้างบุคลากร โดยเฉพาะ DATA Science DATA Engineer และ DATA Analyst ส่งเสริมให้ไปศึกษาอบรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม กำลังพลต้องมีแนวคิดเชิง Think out of the box ต้องเริ่มปรับจากกรอบความคิดหรือทัศนคติของบุคลากรก่อน มิฉะนั้นไม่ว่าจะมีโครงการพัฒนาบุคลากรหรือปรับปรุงโครงสร้างอย่างไร ก็ไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าประสงค์</li> <li>- ทุกหน่วยงานที่มีระบบสารสนเทศของตนเอง ต้องมีทีมนายทหารซอฟต์แวร์เรียนรู้การเขียนโปรแกรมพัฒนาโปรแกรมได้ตามข้อมูลของงานนั้น ๆ เช่น นายทหารซอฟต์แวร์ สปช.ทหาร จะรู้การเขียนโปรแกรม IT และความรู้เรื่องงานงบประมาณ และจัดตั้งหน่วย หัวหน้าสายวิทยากรซอฟต์แวร์ มีหัวหน้าหน่วยเป็นนายพลเพื่อรองรับนายทหารซอฟต์แวร์ของแต่ละกรมกลับมาตามแนวทางรับราชการ มี Career Path จนสามารถเติบโตเป็นนายพลได้</li> <li>- นำแนวความคิดเรื่องการฝึกกำลังในการป้องกันประเทศ (ด้านไซเบอร์) มาใช้ เครือข่ายประชาคมไซเบอร์ทำงานเป็นทีมประเทศไทย แยกการทำงาน ฝึกตามห่วงที่วางแผนไว้ ปฏิบัติภารกิจตามสถานการณ์เฉพาะกิจได้เมื่อสั่ง มีระบบกำลังสำรองด้านไซเบอร์</li> <li>- เสริมด้วยการจัดกลุ่มงานตามแนวระนาบที่มีความอ่อนตัวในการปรับเปลี่ยน เพื่อรองรับการทำงาน ตามภารกิจ/ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป (Matrix and Agile Team)</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๗ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๒	<p>ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้าง และอัตรากำลังพลด้านดิจิทัลของ ส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับแนวความคิดการทำงานของหน่วยในสายงานกับหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการ โดยใช้แนวความคิด “รวบการควบคุม แยกการปฏิบัติ” หน้าที่ของหน่วยในสายงานจะทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยผู้ใช้กับ ศทส.สส.ทหาร และบำรุงรักษาระบบงานที่มีใช้งานภายในหน่วย ในระดับหน่วย หากเกินขีดความสามารถ ให้ ศทส.สส.ทหาร ดำเนินการ</li> <li>- กำหนดโครงสร้างมาตรฐานหน่วยในสายงาน ให้สามารถสนับสนุนและมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับ ควรมีโครงสร้างที่สามารถ สนับสนุนการวิเคราะห์ พัฒนาขั้นต้น สามารถดูแลปรับนับัติบำรุงแก้ไขปัญหาขั้นต้นได้ สามารถสนับสนุนการบริหารจัดเก็บข้อมูลดิจิทัล การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ข้อมูลพื้นฐานได้ สามารถให้ข้อเสนอแนะทางเทคนิคแก่หน่วยงานตนเองได้ ตลอดจนประสานกับ ศทส.๗ ในการทำงานสายวิทยาการ การสนับสนุนและการส่งกำลัง วิทยาการ และการขอความช่วยเหลือได้ กำหนดความรับผิดชอบต่อโครงสร้าง Information Security ทั้งด้านองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี</li> <li>- บก.ทท. ยังขาดเจ้าหน้าที่ด้าน IT ในส่วนของนักพัฒนาระบบ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการสรรหาบุคลากรด้านนี้เข้ามาอีกมาก เพื่อขับเคลื่อน องค์กรสู่ Smart HQ จำนวนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ควรวัดในภาพรวม ต้องแยกผู้ที่มีความชำนาญด้าน Software ออกมาให้ ชัดเจน และต้องมีความรู้ที่ทันสมัยด้วย ต้องบรรจุและพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลของหน่วยให้มีความรู้ความสามารถที่ทำงานด้านนี้ได้อย่าง แท้จริง และทำหน้าที่เป็นส่วนหน้าของ สส.ทหาร และ ศชบ.ทหาร ในการดูแลรักษาและควบคุมการใช้งานระบบดิจิทัลของหน่วย กรม สทร. ควรจะพัฒนา Domain Expert ให้สามารถใช้เครื่องมือ Big Data ได้ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในสายงานได้อย่างครบถ้วน กอง/แผนกดิจิทัล ของทุกส่วนราชการ ต้องมีบุคลากรที่สามารถวิเคราะห์ระบบงานตนเองได้ มีทักษะด้านโปรแกรม มีความรู้ในการดูแล ระบบงานของตนเองได้</li> <li>- มีการประเมินกำลังพลของหน่วยในสายงาน เมื่อประเมินแล้วจะได้ทราบถึงความเพียงพอของบุคลากรที่มีความรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น Big Data, AI เป็นต้น มีการหมุนเวียนกำลังพลให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างองค์ความรู้ ความชำนาญ เพื่อการสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๗ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องมีแผนการปรับลดกำลังพลในตำแหน่งงานสนับสนุนอื่น ๆ ไปพร้อมกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุก แผนงาน/โครงการ เพื่อนำงบประมาณที่ได้จากการปรับลดมาใช้ในการบำรุงรักษาระบบ และเป็นค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ</li> <li>- กำหนดความรับผิดชอบและขับเคลื่อนงานด้าน Data Governance ทั้งระดับองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี จำเป็นจะต้องมีการสรรหาบุคลากรและพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีความรู้ความสามารถที่ทำงานด้านนี้ได้อย่างแท้จริง</li> </ul>
๓	<p>ความพร้อมและการใช้งาน Standard Operating Procedure (SOP) เพื่อให้กำลังพลด้านดิจิทัลเป็นแนวทางในการออกแบบ พัฒนา และกำกับดูแลระบบดิจิทัลของ บก.ทท.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สส.ทหาร ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางมาตรฐานการทำงานร่วมในรูปแบบ SOP เร่งพัฒนาและประเมินการใช้งานเพื่อปรับให้ทันสมัย และสามารถใช้งานได้จริงอยู่เสมอ สส.ทหาร อบรมการใช้งาน SOP ให้ทุกส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติ</li> <li>- กรม สสร. ต้องวางกรอบ และออกแบบระบบพร้อมปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign) จะมีการลดกระบวนการซ้ำซ้อน ลดงานที่ไม่จำเป็น ให้พิจารณาปรับโครงสร้างและปรับลดอัตรากำลังพลที่ไม่จำเป็นกับพันธกิจและกระบวนการทำงานใหม่ ทดลองใช้ SOP เพื่อปรับเป็น รปจ. ร่วมกับหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยอ้างอิงหลักการและการปฏิบัติงานจริงในทุกเรื่อง เพื่อเป็นคู่มือในการทำงานกับระบบดิจิทัลของ บก.ทท.</li> <li>- สร้างระบบเพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ โดยการซักซ้อมการปฏิบัติที่ถูกต้อง ในขณะเดียวกันต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น และประยุกต์กับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในอนาคต</li> <li>- บก.ทท. ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการทำงาน และความรับผิดชอบ ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการกำกับดูแล โดยอ้างอิงหลักการและการปฏิบัติงานจากมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ หรือศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านดิจิทัล มีการขับเคลื่อนไปสู่การใช้งานจริง จัดการอบรม ติดตาม ควบคุม และวัดผลการนำไปใช้งานอย่างจริงจัง พร้อมทั้งมีการตรวจสอบและประเมินผลเพื่อ ทบทวน/ปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสามารถใช้งานได้จริงอยู่เสมอ</li> </ul>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## ๖. ด้านทักษะความสามารถ (Skill)

สรุปแนวทางการพัฒนาด้านทักษะความสามารถ (Skill)

๑) พัฒนาระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ให้พร้อมต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลและความสามารถในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้แก่

(๑) ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เข้าร่วมการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCIO) หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงและผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO & CIO Assistant Training Development Course) หลักสูตรรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (รอส.) หลักสูตรการสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยมีการทดสอบความรู้อย่างจริงจัง

(๒) จัดการอบรมให้ความรู้ความแก่ผู้บริหารระดับสูง เรื่อง การใช้/วิเคราะห์ข้อมูล การนำ IT มาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นรูปแบบการอบรมเป็นแบบเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจ และนำผลดังกล่าวไปขับเคลื่อนในหน่วยงานตนเอง

๒) ยก.ทหาร สส.ทหาร ศบท. และ กรม สธร. ร่วมกันพิจารณาดำเนินการ เพื่อบริหารจัดการชุดข้อมูลต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ (Prescriptive Analytic)

๓) พัฒนาระดับทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ ของกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. โดยจัดทำหลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ Cyber Security Awareness Training ทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้กับกำลังพลใน บก.ทท. และทำการทดสอบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อวัดและประเมินผล ส่งเสริมการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้จากการทำงาน

๔) พัฒนาความสามารถในการอบรมและพัฒนาด้านดิจิทัล โดยสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยที่มีภารกิจในการอบรมและพัฒนาด้านดิจิทัล สนับสนุนเครื่องมือที่ทันสมัยที่จำเป็น จัดผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ สนับสนุนค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับหน่วยงานเอกชน และมีการประเมินความสามารถในการฝึกอบรม

ตารางที่ ๔ - ๑๘ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านทักษะความสามารถ

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
๑	ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารทุกระดับ ต้องอำนวยการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ด้วยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) การปรับเปลี่ยนไปสู่ Digital Government Office นั้นประเด็นหลักไม่ใช่เรื่องเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของกำลังพล การเปลี่ยนคนจาก Analog Skill ไปเป็น Digital Skill ผู้บริหารระดับสูงจึงควรมีความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์ ศึกษาทางด้านดิจิทัลพอสมควร มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติการทำงาน ที่ปรึกษาแนะนำ ทีมงานขับเคลื่อนด้านดิจิทัล เพื่อช่วยผู้บริหารนำดิจิทัลมาใช้ในองค์กรอย่างได้ผล ต่อเนื่อง สู้ความยั่งยืน</li> <li>- ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง หน่วยงานภาครัฐ (GCIO) หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง และผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO &amp; CIO Assistant Training Development Course) หลักสูตรรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (รอส.) หลักสูตรการสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยมีการทดสอบความรู้อย่างจริงจัง</li> <li>- กพ.ทท. อบรมผู้บริหารแต่ละระดับให้มีความรู้ เสริมสร้างความเข้าใจในการนำ IT มาใช้อย่างต่อเนื่อง ควรมีการวางตัวผู้นำสืบทอดแนวความคิด เพื่อความต่อเนื่อง ในแนวนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการกระตุ้น มอบหมาย ให้มี การกำกับ/ติดตาม</li> <li>- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล</li> </ul>
๒	ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการอบรม/ปฐมนิเทศ ให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง โดยแนวทางอบรมต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจเรื่อง การใช้/วิเคราะห์ข้อมูล และนำผลดังกล่าวไปขับเคลื่อนการใช้งานของหน่วยงานตนเอง ควรพัฒนาให้ผู้บริหารของหน่วยกำหนดหัวข้อและประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลของหน่วยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงให้เข้าใจกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนได้อย่างถูกต้อง เกิดผิดพลาดให้น้อยที่สุด จัดทำ Case Study เพื่อเปิดโอกาสให้เห็น Best Practice เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารสามารถนำไปดัดแปลงใช้กับหน่วยงานของตน</li> <li>- สร้างจิตสำนึกให้เกิดการพัฒนาตนเอง (น้ำไม่เต็มแก้ว) ควรส่งเสริมให้มีการแสดงออกถึงวิธีคิด วิธีใช้ การเตรียมข้อมูล (ส่งหน่วยภายใน) ในการนำเสนอเพื่อการตอบโต้ผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๘ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านทักษะความสามารถ (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางการพัฒนา
		<p>- ส่งเสริมให้ บก.ทท. มีผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล นักพัฒนา Machine Learning และ AI เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบสารสนเทศทางทหารที่สามารถสร้างหนทางปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วในแต่ละภารกิจได้ ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาตกลงใจได้เร็ว จัดหาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) ให้กับผู้บริหาร โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ</p> <p>- ยก.ทหาร สส.ทหาร ศบท. และกรม สธร. ร่วมกันพิจารณาดำเนินการเพื่อบริหารจัดการชุดข้อมูลต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพในการส่งต่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Prescriptive Analytic) ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการนำเข้าข้อมูล มีการพัฒนาข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งการแนะนำให้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้ แต่ละส่วนราชการทำข้อมูลตัวอย่างนำเสนอต่อคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล</p>
๓	<p>ระดับทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ของกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.</p>	<p>- ใ้แนวความคิดการเสริมสร้างองค์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานตามหลัก ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ (๗๐ : เป็นการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลทั่วไป ๒๐ : เป็นการสอนงานและการเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงาน ๑๐ : เป็นการจัดอบรมโดยหน่วยเพื่อยกระดับความรู้ความเชี่ยวชาญ)</p> <p>- อบรม DGA แล้ว แต่ขาดการนำไปใช้ ส่วนราชการใน บก.ทท. ควรมีการ Reskill &amp; Upskill ในเรื่องนี้อย่างน้อย ปีละ ๒ ครั้ง และมีการมอบหมายงาน มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษาค้นคว้า ฝึกฝนในงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ ขวนขวายหาความรู้ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตนภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา</p> <p>- จัดทำหลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ Cyber Security Awareness Training ทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online มีช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้กับกำลังพลใน บก.ทท. และทำการทดสอบอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อประเมินผลและการวัดผลให้ความสำคัญกับการประเมินความปลอดภัยทางไซเบอร์ในทุกกรณีของกำลังพลทุกระดับชั้น และมีการลงโทษให้เห็นเป็นแบบอย่าง จัดชุดตรวจไปตรวจประเมินความเข้าใจตามส่วนราชการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การอบรมจะมีเพียงพอ แต่การให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะ ความสามารถด้านนี้ของหน่วยงานและบุคลากรยังไม่เพียงพอ ทำให้การอบรมไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้เท่าที่ควร ต้องมีการทบทวนและกำหนดกรอบสมรรถนะที่สำคัญ (Knowledge, Skillset &amp; Mindset) เพื่อการประเมินและพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง</p>



ตารางที่ ๔ - ๑๘ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านทักษะความสามารถ (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางพัฒนา
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดอบรม CSO และ CISO เพื่อนำไปขยายผล</li> <li>- ศชบ.ทหาร ควรพัฒนาระดับทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ของกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน</li> </ul>
๔	<p>ความสามารถในการอบรมและพัฒนา ด้านดิจิทัล ให้กับกำลังพลของ ส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สส.ทหาร (ศทส.๑ ศทท.๑) ศชบ.ทหาร และ กพ.ทหาร ร่วมกันพิจารณาดำเนินการอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ให้อยู่ในระดับสูงต่อไป และสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยที่มีภารกิจ ในการอบรมและพัฒนา ด้านดิจิทัลให้กับกำลังพลของ บก.ทท. ด้วยการสนับสนุนบุคลากรที่มีคุณภาพ ให้กำลังพลหรือบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลมาให้ความรู้ เพิ่มค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับหน่วยงานเอกชน การสนับสนุนเครื่องมือที่จำเป็น และให้หน่วยได้ทำการทดลองเช่นเดียวกับหน่วยที่มีภารกิจในการพัฒนาและวิจัย จัดให้มีการประเมินผลความสามารถในการถ่ายทอด เพื่อนำมาปรับปรุงขีดความสามารถในการถ่ายทอดให้มีประสิทธิภาพสูง บรรลุเป้าหมายของการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยดิจิทัล รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในและนอก กท.</li> <li>- ควรให้มีการจัดการประกวดการแข่งขันในด้าน Cyber อย่างจริงจัง ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประกวดการออกแบบโปรแกรม การนำเสนอวิธีการทำงานผ่านชุดโปรแกรมต่าง ๆ การออกแบบชุดป้องกันทาง Cyber และการโจมตีทาง Cyber ตัวอย่างเช่น การฝึก Cobra Gold ซึ่งมีการแบ่งเจ้าหน้าที่ทาง Cyber เข้าฝึกด้านการโจมตีระบบโรงไฟฟ้าและเขื่อน เป็นต้น</li> </ul>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## ๗. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

### สรุปแนวทางการพัฒนาด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

๑) พัฒนาทักษะของผู้บริหารระดับสูงต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

(๑) ให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

EA จะเป็นส่วนควบคุมให้นโยบายดังกล่าวคงอยู่และต่อยอดต่อไป โดยการสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และบุคลากรให้เป็นไปตามแผน สื่อสารทิศทางองค์กรสู่กำลังพลทุกกลุ่ม ผ่านหัวหน้าส่วนราชการ

(๒) กำหนดค่านิยมร่วมในการทำงานด้วยดิจิทัล กำหนดวิธีการสร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมสร้างค่านิยมการทำงานที่ใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน คัดเลือกผู้บริหารที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมดิจิทัล คือ คิดเร็ว ทำเร็ว กล้าทำสิ่งใหม่ เข้าถึงได้ง่าย

(๓) ใช้บริการผลลัพธ์จากระบบงาน IT ผ่านรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบ DSS Dashboard ซึ่งส่วนนี้เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีความพยายามที่จะนำเอาระบบ IT มาใช้ในการบริหารงาน และช่วยการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

๒) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม ให้กับกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

(๑) ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล “ใช้และแชร์” เป็นค่านิยมของ บก.ทท. ปลุกฝังให้กำลังพลเข้าใจและยอมรับ “การเปลี่ยนแปลง” โดยเตรียมความพร้อมของตนเอง และสามารถวิเคราะห์การปฏิบัติรองรับในอนาคตได้

(๒) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้ความสำคัญด้านดิจิทัลก่อน ถึงจะสามารถถ่ายทอด และสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมด้านนี้ให้กับบุคลากรในระดับถัดไป

(๓) มีมาตรการรักษาและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เต็มใจและภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการจัดการความก้าวหน้าในการรับราชการสายงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมั่นคงและชัดเจน

(๔) ส่งเสริมให้กำลังพลมีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม โดยวิถี IT ผ่าน My RTARF และ Service on Cloud ให้มีชีวิตการปฏิบัติงานแบบสมัยใหม่

ตารางที่ ๔ - ๑๙ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

ลำดับ	รายการ	แนวทางการพัฒนา
๑	บทบาทของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล EA จะเป็นส่วนควบคุมให้นโยบายดังกล่าวคงอยู่และต่อยอดต่อไป กำกับดูแลด้านนโยบายทั้งการใช้ Hardware และ Software ของ บก.ทท. ให้สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัย ต้องมีการสื่อสารทิศทางองค์กรสู่กำลังพลทุกกลุ่มผ่านหัวหน้าส่วนราชการ</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ กำหนดค่านิยมร่วมในการทำงานด้วยดิจิทัล กำหนดวิธีการสร้างค่านิยมร่วม ต้องกระตุ้นและเสริมสร้างค่านิยมการทำงานที่ใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงานให้กับระดับหัวหน้าแผนก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบเล็กที่สุดในการทำงานระดับ บก.ทท. คัดเลือกผู้บริหารที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมดิจิทัล คือ คิดเร็ว ทำเร็ว กล้าทำสิ่งใหม่ เข้าถึงได้ง่าย ซึ่งแม้จะไม่มีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนหน่วยสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่ก็จะไม่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง กพ.ทท. ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่พร้อมจะเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูง ให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานบนพื้นฐานของฐานข้อมูล มากกว่าการทำงานบนพื้นฐานของเอกสารหรือบันทึกข้อความ</li> <li>- ผู้บริหารฯ นอกจากจะมีความรู้ในการบริหารงานภายในหน่วยแล้ว ยังต้องมีความรู้ ประสบการณ์ การดูงาน ในองค์กรที่นำดิจิทัลมาใช้จนประสบความสำเร็จ สามารถธำรงความรู้ และประสบการณ์ มาริเริ่ม ประยุกต์ นำดิจิทัลมาใช้ในหน่วย ต้องมีความพร้อมและต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของ IT ด้วย พัฒนาการความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่องโดยให้ข้อมูลทั้งข้อดีและข้อเสียของระบบ IT ที่นำมาใช้ ผู้บริหารมีความต้องการบริโภคผลลัพธ์จากระบบงาน IT อย่างมาก ผ่านรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบ DSS Dashboard เป็นต้น ซึ่งส่วนนี้เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีความพยายามที่จะนำเอาระบบ IT มาใช้ในการบริหารงาน และช่วยการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล</li> <li>- ให้ความสำคัญและให้ความสนใจในด้านการพัฒนา Digital โดยการสนับสนุนงบประมาณ ทั้งในด้านการจัดหาทรัพยากร เครื่องมือในการทำงาน และมีแนวคิดในการส่งเสริมบุคลากรด้านนี้เพื่อรักษาบุคลากรในด้านนี้ไว้ในกองทัพ</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑๙ แนวทางการพัฒนาตามปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	แนวทางการพัฒนา
๒	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมร่วม ให้กับกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	<p>- ปรับปรุงค่านิยม บก.ทท. ใหม่ โดยเพิ่มเรื่องการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล เป็นพื้นฐานการทำงานแบบ ๔.๐ “ใช้และแชร์” ปลุกฝังให้กำลังพลเข้าใจและยอมรับ “การเปลี่ยนแปลง” โดยเตรียมความพร้อมของตนเองและสามารถวิเคราะห์การปฏิบัติรองรับในอนาคตได้ การที่ส่วนราชการต่าง ๆ ผนวกรวมวัฒนธรรมและค่านิยมดิจิทัลให้เกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ในทุกการประชุม ทุกการปฏิบัติงาน ต้องสร้างความเรียบง่าย ลดขั้นตอนลดกระบวนการ ลดการขออนุมัติหลายชั้น ลดการแก้ไขเล็ก ๆ น้อย ๆ และยอมรับความผิดพลาดที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภารกิจ (เช่น รูปแบบ วิธีการ ฯลฯ) สร้างการมีส่วนร่วม การนำเสนอข้อมูลเชิงสถิติ การกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่มีในห้วงเวลานั้น ๆ เมื่อการทำงานเปลี่ยนไป ก็จะเกิดวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่เกิดขึ้น แต่สิ่งสำคัญคือต้องเริ่มจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่ให้ความสำคัญด้านดิจิทัลก่อน ถึงจะสามารถถ่ายทอดและสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมด้านนี้ให้การบุคลากรในระดับถัดไป</p> <p>- การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลให้บรรลุผล จำเป็นต้องพัฒนาและสร้างบริการใช้งานด้านดิจิทัลที่ทำให้กำลังพลสามารถเข้าถึงได้ง่าย การสร้างบริการให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมการใช้งานดิจิทัล นอกจากมีการนำร่องแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการขยายผลให้เกิดการใช้งานจำนวนมากขึ้น มีความต่อเนื่องของการใช้งาน โดยควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ แนะนำการใช้ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งาน ทำการประเมินผลและปรับปรุงตามความต้องการของผู้ใช้ เพิ่มบริการให้มากขึ้นตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ ทำให้ผู้ใช้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลร่วมกัน</p> <p>- มีมาตรการรักษาและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เต็มใจและภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการจัดการด้านความก้าวหน้าในการรับราชการสายงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมั่นคงและชัดเจน สส.ทหาร จัดเก็บสถิติการใช้งาน กระตุ้นโดยให้มีการแข่งขันการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล ระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ และทำเป็น Best Practice มอบรางวัล ชื่นชม ชื่นทำเนียบผู้ที่ใช้งานวิถี IT ได้ดี มีประสิทธิภาพ</p> <p>- ส่งเสริมให้กำลังพลมีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม โดยวิถี IT ผ่าน My RTARF และ Service on Cloud ให้มีชีวิตการปฏิบัติงานแบบสมัยใหม่ สส.ทหาร และหน่วยเจ้าของระบบงาน ควรบรรจุบางฟังก์ชันของระบบงานตาม EA ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้จำนวนมากไว้ใน My RTARF ยอมรับความผิดพลาดเมื่อนำระบบ IT มาทดแทน แต่ต้องแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยรวดเร็ว</p>

ที่มา : ประมวลโดยผู้วิจัย

## ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

### ๑. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

๑) การพัฒนาการปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกระดับของ บก.ทท. ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล จะต้องได้รับความร่วมมือจากกำลังพลทุกนาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่ต้องมีความรู้และความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน จึงควรจัดให้มี การประชุม/สัมมนา เพื่อชี้แจงเป้าหมายการพัฒนาด้านดิจิทัล บก.ทท. ของแต่ละปี และมีการสรุปผลการดำเนินการในปีนั้น ๆ เพื่อจัดการกับอุปสรรค ข้อขัดข้องต่าง ๆ และควรจัด การประชุม/สัมมนา นี้ไปจนกว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล

๒) การขับเคลื่อน บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจุบันได้กำหนดเป้าหมายนโยบาย แนวทางการดำเนินงานด้วย RTARF EA และแผนปฏิบัติราชการไว้แล้ว การดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและยั่งยืน จำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีการขับเคลื่อนติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจากผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการต่าง ๆ และความเข้าใจ ความร่วมมือจากส่วนราชการและกำลังพลเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสำเร็จของการนำมาใช้ การสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กลไกสู่ความสำเร็จ จนเกิดความร่วมมือ การแข่งขันในการนำดิจิทัลมาปฏิบัติงานจนบรรลุและสัมฤทธิ์ผล

๓) การที่ บก.ทท. จะเป็นองค์กรดิจิทัลได้ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องพร้อมรับหรือสร้างการเปลี่ยนแปลง กล้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และกล้ายอมรับความคิดเห็นที่เป็นเรื่องจริงและเป็นประโยชน์ทั้งหน่วยงาน ต้องกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง กล้าที่จะเสนอแนวทางแก้ไข และจริงจังต่อการแก้ไขปัญหา โดยไม่มีวาระซ่อนเร้นที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ หากทำเช่นนี้ได้ แม้จะไม่ได้มีระบบสารสนเทศที่ซับซ้อน แต่จะสามารถนำพาหน่วยงานให้พร้อมรับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลาและรวดเร็ว เพราะทุกปัญหาได้รับความร่วมมืออย่างแท้จริงในการระดมความคิดเพื่อแก้ไข

๔) ในการพัฒนาระบบต่าง ๆ ของ บก.ทท. ตาม EA ควรกำหนด Check List ให้หน่วยเจ้าของระบบต้องดำเนินการ เช่น เจตนาของของผู้บริหาร การ Redesign Process ว่าได้ทำอะไรบ้าง มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไร ลดต้นทุนอะไรได้บ้าง ใช้เวลาน้อยลงเท่าใด ได้ออกแบบตามแนวทาง End-to-End Process หรือไม่ ได้คำนึงถึงผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่อย่างไร เชื่อมโยงกับระบบต่าง ๆ ตามผังกระบวนการอะไรบ้าง ดำเนินการประสานงานหรือยัง เปิดเผยข้อมูลแบ่งปันข้อมูลอะไร เปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมระดับใด โดยกลไก POC คทท.ผบ.ทสส. และในการพัฒนาควรมอบหมายผู้ที่เข้าใจ Version 1 เป็นอย่างดีกำกับดูแล และเป็นทีปรึกษา

## ๒. สรุปภาพรวมของแนวทางการพัฒนา

ผู้วิจัยขอสรุปภาพรวมของแนวทางการพัฒนาตามลำดับสำคัญ ดังนี้

๑) Reorganization องค์กร ให้มีหน่วยงาน IT ที่มีอิสระระดับพลเอกเป็น CTO ควบคุมงานด้านสารสนเทศ และ Cyber Security โดย CTO ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้าน IT อย่างแท้จริง เช่น เคยพัฒนา Software ใช้งานจริงระดับกองทัพมาแล้ว เคยเป็นนักวิเคราะห์งาน Software ระดับกองทัพเป็นต้น

๒) ควบรวมงาน IT ในกระทรวงกลาโหมทั้งหมดให้ขึ้นอยู่กับแหล่งเดียว เพื่อประโยชน์ในการจัดการข้อมูล Big DATA การจัดทำ Data Analytic, DSS, Dashboard ให้ครอบคลุมกิจการด้านทหารทั้งหมด ทั้ง บก เรือ อากาศ และระบบ C5ISR ระดับประเทศ

๓) จัดทำสมรรถนะสำหรับสายงานด้าน IT ที่ตอบโจทย์กับการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็น EA หรือ Digital Transformation และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรด้าน IT ตามสมรรถนะอย่างเข้มข้น และจัดเตรียมหลักสูตรรองรับตามแนวทางสมรรถนะอย่างจริงจัง

๔) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ด้าน IT อย่างจริงจัง มีแนวทางในการป้องกันสมองไหล ส่งเสริมให้บุคลากรมีแนวคิดในการวิจัยพัฒนาเพื่อสร้างประโยชน์ด้าน IT ให้กับองค์กร

๕) ส่งเสริมการใช้ Software ลิขสิทธิ์ในองค์กร เพื่อเป็นการป้องกันภัยทาง Cyber ในอนาคต

๖) บริหารจัดการการใช้อุปกรณ์ IT ในหน่วยงาน เช่น Desktop, Laptop, Mobile Phone, Tablet โดยควบคุมการเชื่อมต่อกับระบบให้เป็นไปตาม Policy ขององค์กรอย่างเข้มงวด เพื่อป้องกันการเข้ามาโจมตีทาง Cyber

๗) ทาง ยก.ทหาร ได้ทำการสำรวจชุดข้อมูล ผ่านการจัดทำการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และได้สร้างระบบวิเคราะห์ชุดข้อมูลต่าง ๆ ไว้พร้อมสำหรับใช้งาน ซึ่งควรมีการพิจารณาในการนำข้อมูลชุดนี้ไปใช้ เพื่อการพิจารณาการให้งบประมาณ และลำดับการจัดทำชุดข้อมูล ลำดับความสำคัญในปีต่าง ๆ เพราะจะส่งผลในหลายส่วน คือการใช้งบประมาณ การเชื่อมต่อข้อมูล อย่างมีนัยยะสำคัญ การเตรียมการของหน่วยงานที่ต้องสนับสนุนข้อมูล (Data Supporter) โดยระบบวิเคราะห์นี้มีความพร้อม แต่ขาดการสนับสนุนและความสนใจในระบบดังกล่าว

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ภายใต้นโยบาย SMART Headquarters และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล โดยศึกษาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. และทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก หาแนวทางการพัฒนาตามปัจจัยการบริหารจัดการภายใต้กรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท.

#### สรุป

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาเพื่อนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนา เปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่ได้ทบทวนมา ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. และการปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ ซึ่งทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท.

๑.๑ ผลการศึกษาระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร.

ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. จากการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ในปัจจุบัน อยู่ในระดับ ๓ (Defined)

จากการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ใน ๓ ปีข้างหน้า พบว่า ในปี ๒๕๖๓ บก.ทท. มีคะแนนระดับความพร้อมอยู่ที่ ๕๔.๒๖ คะแนน ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ที่ระดับ ๓ (Defined) ในปี ๒๕๖๔ บก.ทท. มีคะแนนระดับความพร้อมอยู่ที่ ๖๐.๗๒ คะแนน ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ที่ระดับ ๒ (Developing) และในปี ๒๕๖๕ บก.ทท. มีคะแนนระดับความพร้อมอยู่ที่ ๗๔.๑๔ คะแนน ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลอยู่ที่ระดับ ๓ (Defined) จะเห็นว่าระดับความพร้อม

รัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. แม้ว่าจะมีระดับที่ลดลงในปี ๒๕๖๔ แต่เมื่อพิจารณาคะแนนจะเห็นได้ว่า มีคะแนนที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี แสดงถึงความพร้อมในภาพรวมที่เพิ่มขึ้น

ผลการเปรียบเทียบผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวทางการประเมินของ สพร. ประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔ รายตัวชี้วัดหลัก พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนรายตัวชี้วัดหลักสูงขึ้นทุกปี ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ ตัวชี้วัดที่ ๒ ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล และตัวชี้วัดที่ ๕ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดที่มีคะแนนรายตัวชี้วัดหลักลดลงในปี ๒๕๖๔ แล้วสูงขึ้นในปี ๒๕๖๕ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๔ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล และตัวชี้วัดที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนลดลงในปี ๒๕๖๕ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๓ บริการภาครัฐ

ผลการเปรียบเทียบรายตัวชี้วัดย่อย พบว่า ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยในปี ๒๕๖๕ ส่วนใหญ่มีระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้นหรือคงเดิม ตัวชี้วัดที่ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลลดลงในปี ๒๕๖๕ ได้แก่ ตัวชี้วัดย่อยด้าน Service Provision และด้าน Public Participation ซึ่งมีด้านย่อย คือ e-information e-consultation และ e-decision making

เมื่อตรวจสอบตัวชี้วัดในรายละเอียด พบว่า ด้าน Service Provision มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ส่วนด้าน Public Participation มีคะแนนลดลง

๑.๒ การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ

การปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ในระดับ Digital HQ ตามนโยบาย SMART HQ อยู่ระหว่างการดำเนินการในระยะแรก มีเป้าหมายในการบรรลุตัวชี้วัดในปี ๒๕๗๐ เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้ทำการศึกษา เป็นการติดต่อประสานและดำเนินการ ไม่ปรากฏการรายงานผลการปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากกรมการสื่อสารทหาร (สส.ทหาร) และศูนย์ไซเบอร์ทหาร (ศชบ.ทหาร) สรุปผลการปฏิบัติในทุกตัวชี้วัดอยู่ระหว่างดำเนินการในขั้นตอนที่มีการออกนโยบาย กำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ จัดทำหรือปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงาน ให้รองรับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติ แต่ยังไม่มีการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่มีการรายงานการประเมินผลการปฏิบัติตามตัวชี้วัด บางส่วนงานขาดผู้รับผิดชอบหลัก โครงสร้างกำลังพลไม่รองรับกับภารกิจในปัจจุบัน กำลังพลสมรรถนะสูงไม่เพียงพอ



๑.๓ สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. จำแนกตามปัจจัย ๗ ประการตามแนวคิด 7S ของ แมคคินซี

๑.๓.๑ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy) สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. มีความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลอยู่ในระดับสูงมาก มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและมีการกำหนดตัวชี้วัดแล้ว ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนาคือ Data Policy การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้งาน ด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การเปิดเผยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และการปรับปรุงระเบียบที่ยังไม่สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

๑.๓.๒ ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. มีความพร้อมในการเชื่อมต่อของระบบภายในอยู่ในระดับสูง มีความพร้อมในการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอกในระดับสูง มีส่วนที่ต้องพัฒนาคือการเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะ (Open Data) การมีส่วนร่วมของสาธารณะ (Public Participation) และการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (E-Decision Making)

๑.๓.๓ ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. มีผลการปฏิบัติการขับเคลื่อนตามนโยบาย Digital HQ อยู่ระหว่างการดำเนินการทั้งด้านระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) ระบบข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ ระบบเตรียมความพร้อมให้มีความพร้อมอำนวยการปฏิบัติโครงการ NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วมระบบอำนวยการยุทธ์ และระบบ Joint TDL ส่วนที่ต้องพัฒนา คือการกำกับดูแลในการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนด ในส่วนความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนที่ต้องพัฒนาคือการนำเสนอบริการที่ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของผู้ใช้บริการ (Personalized Service) และการให้บริการโดยไม่เรียกสำเนาบัตรประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้าน

๑.๓.๔ ด้านโครงสร้าง (Structure) สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. มีความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลในด้านที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก มีการพัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I), การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ในระบบงานต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เช่น IoT, AI, Machine Learning, Deep Learning, Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR, รักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ตามมาตรฐานสากล มีส่วนที่ต้องพัฒนา คือการจัดเตรียมข้อมูลการตรวจสอบ Update ฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้ (Data Management)

๑.๓.๕ ด้านบุคลากร (Staff) สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล รายงานว่ามีความพร้อมในด้านปริมาณ คือมีจำนวนบุคลากรที่บรรจุอยู่ในตำแหน่งงานจำนวนมากเพียงพอ แต่เมื่อทำการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ พบว่า ขาดแคลนกำลังพลประเภทนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล นักบริหารจัดการข้อมูล และนักวิเคราะห์ระบบทางทหารที่เข้าใจการทำงานของผู้ใช้ รวมทั้งกำลังพลที่มีทักษะด้านไซเบอร์

๑.๓.๖ ด้านทักษะความสามารถ (Skill) สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. มีระดับความสามารถ ความรู้ ความเข้าใจ ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง และความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) อยู่ในระดับสูงมาก แต่ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนา คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Prescriptive Analytic)

๑.๓.๗ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) สภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัลอยู่ในระดับสูง องค์กรอยู่ระหว่างการสร้างค่านิยม การปฏิบัติงานระดับบุคคลในการใช้งานระบบสารสนเทศของ บก.ทท. ส่วนที่ต้องพัฒนา คือการขับเคลื่อนการสร้างค่านิยมร่วมอย่างเป็นระบบ และการลดข้อจำกัดด้านความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของกำลังพลที่พบปัญหาในการใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

**๒ เพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวคิด 7S ของ แมคคินซี**

๒.๑ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)

๒.๑.๑ นขต.บก.ทท. ออกนโยบายย่อย แผนบริหารงาน และงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายหลักด้านดิจิทัลของ บก.ทท.

๒.๑.๒ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนเป็นการเฉพาะ ได้แก่ คณะกรรมการด้านการธรรมาภิบาลข้อมูล และคณะทำงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย SMART HQ บก.ทท. เพื่อติดตามความคืบหน้าในการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด และวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งแก้ไขกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานแบบดิจิทัล

๒.๑.๓ จัดให้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดนโยบายสู่ผู้บริหารทุกระดับ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักรู้

๒.๑.๔ จัดทำ Executive Dashboard เพื่อสื่อสาร กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร ทั้งในระดับภาพรวม และระดับหน่วยงาน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้โครงการ ประสบ/ไม่ประสบ ความสำเร็จ และนำมาปรับปรุงแนวทางการดำเนินการ

## ๒.๒ ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

๒.๒.๑ จัดตั้งคณะทำงานระหว่างเหล่าทัพในระดับนโยบาย เพื่อจัดทำนโยบายการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ กำหนดรูปแบบข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน จัดทำ MOU กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานพร้อมกับขยายความร่วมมือ

๒.๒.๒ พัฒนาระบบบริการที่มีอยู่ใน บก.ทท. ให้เป็นแบบ Agile โดยทำแอปพลิเคชันพื้นฐานในระยะเริ่มต้น แล้วให้เหล่าทัพทดลองใช้ให้เห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน ให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงระบบในระยะต่อไปให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานจริง และนำระบบไปใช้ในการฝึก ประจำปี/ตามวงรอบ ระบบบริการที่ใช้ควรเป็นบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services) หรือ One Stop Service โดยมีบริการคุ้มครอง Cyber Security ที่มีประสิทธิภาพ

๒.๒.๓ เปิดเผยแพร่ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ต่อสาธารณะบนเว็บไซต์กลาง (data.go.th) และเปิดเผยชุดข้อมูลใน GD Catalog หรือช่องทางอื่น ๆ ที่ให้กลุ่มเป้าหมายนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย

๒.๒.๔ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยกำหนดช่องทางการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ร่วมแสดงความคิดเห็น ทำการวิเคราะห์ความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้เกิดความคาดหวัง และมีการตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันท่วงที

## ๒.๓ ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

๒.๓.๑ พัฒนาระดับความพร้อมและการทำงานของระบบสารสนเทศสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) โดยใช้ กรม สธร. จัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจให้มีความถูกต้อง มีข้อมูลครบถ้วน มีข้อมูลมากเพียงพอ และทันสมัย พัฒนาระบบรวบรวมชุดข้อมูลและระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ให้สามารถบริหารจัดการชุดข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม และส่วนราชการ/หน่วยเจ้าของระบบ จัดสัมมนาเพื่อกำหนดรูปแบบของ Dashboard ของระบบงานของหน่วย ในขั้นต่อไปให้พัฒนาเป็น Dashboard ของแต่ละด้านตามแผนปฏิบัติราชการ โดยใช้กลไกคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการแต่ละด้านพันธกิจ ทั้ง ๖ ด้าน เป็นผู้บูรณาการ

๒.๓.๒ พัฒนาความพร้อมและการทำงานของระบบข่าวกรองทางทหารโดย ขว.ทหาร และหน่วยข่าว จัดทำระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกระบวนงานในวงรอบข่าวกรอง อาจจัดทำโครงการพัฒนาระบบข่าวกรอง ซึ่งต้องกำหนดความต้องการของงานข่าวที่ชัดเจน มีผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีการออกแบบระบบที่มีประสิทธิภาพ มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ เรียกดู แก้ไข และป้องกันข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บอยู่ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สามารถ

นำมาวิเคราะห์ที่ใช้งานได้จริง ใช้ Machine Learning เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลและสามารถสร้างเป็นขั้นตอนตรรกะวิธี เพื่อใช้ในการสร้าง AI ยกระดับการดำเนินการด้านข่าวกรองทางทหารโดยการบูรณาการระบบ และ Share ข้อมูลระหว่าง บก.ทท. และเหล่าทัพ เช่น การพัฒนาระบบตรวจจับอัตโนมัติ (Sensors) ในรูปแบบต่าง ๆ รองรับการปฏิบัติทางทหาร ทั้งที่เป็นสงครามและไม่ใช้สงคราม เมื่อการพัฒนาระบบแล้วเสร็จ ต้องนำเข้าข้อมูลอย่างต่อเนื่องทุกวัน สะสมจนเห็น Pattern ของข้อมูล ซึ่งจะสามารถนำไปวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ต่อไป

๒.๓.๓ พัฒนาระดับความพร้อมและการใช้งานระบบเตรียมความพร้อมให้มีความพร้อมอำนวยความสะดวก ปฏิบัติ โดย กรม สสร. (ยก.ทหาร เป็นผู้รับผิดชอบหลัก) ระดมแนวความคิดและหนทางปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินความพร้อมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีความชัดเจนติดตามการดำเนินการของ สปท. ที่วิจัยและพัฒนาแนวความคิดเรื่องนี้ และนำมาปรับใช้แบบคู่ขนานวิเคราะห์ว่าชุดข้อมูลใดบ้างจากระบบใดบ้างที่จะนำมาประเมินผลเรื่องความพร้อม ควบคู่กับการทำ Data Governance ให้ระบบเตรียมความพร้อมนี้สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานของส่วนต่าง ๆ เมื่อเกิดสถานการณ์ได้ในทันทีเป็นแบบดิจิทัล และทุกหน่วยสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการเตรียมความพร้อมของหน่วยตนเอง โดยใช้ระบบดิจิทัลในการทำระเบียบปฏิบัติประจำ เมื่อพัฒนาระบบนี้ตามโครงการพัฒนาขีดความสามารถของ สปท. แล้วเสร็จ จะต้องมีการทดสอบการใช้งานและทบทวน รปจ.ศบท.

๒.๓.๔ พัฒนาระดับความพร้อมและการใช้งานโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนวยความสะดวก และระบบ Joint TDL ดำเนินการประชาสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนแนวคิดของแต่ละเหล่าทัพให้มาใช้ระบบเครือข่ายของ สส.ทหาร โดยมีการกำหนดรูปแบบบริหารจัดการเครือข่าย กำหนดความเร็วในการเชื่อมต่อ (Bandwidth) การกำหนดนโยบายการเข้าถึง (Access Policy) และการตั้งค่าระดับความปลอดภัย (Security) กำหนดมาตรฐานในการเชื่อมต่อให้มีประสิทธิภาพให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างปลอดภัย ส่งเสริมการเชื่อมโยงโครงข่ายการสื่อสารทางยุทธวิธี TDL ระหว่างเหล่าทัพ เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติการร่วม โดยกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติระดับยุทธวิธีที่ชัดเจนของ Joint TDL ทดสอบในการฝึกจริง และนำผลที่ได้จากการฝึกมาปรับปรุงคู่มือนี้ให้ทันสมัย การฝึกปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพต่าง ๆ ให้บ่อยครั้งยิ่งขึ้น และในการฝึกเหล่านี้จะต้องทำการ AAR ทุกครั้ง และต้องได้รับการสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้องในส่วนที่มีการร้องขออย่างจริงจังและรวดเร็ว

๒.๓.๕ พัฒนาระดับความพร้อมและการใช้งานระบบดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในหน่วยงานและงานทั่วไป

๒.๓.๕.๑ พัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารราชการทั่วไป อาจใช้ระบบสารสนเทศที่รัฐบาลกำหนดขึ้นมาประยุกต์ใช้ โดยไม่ต้องพัฒนาใหม่ หรือนำระบบสารสนเทศที่ภาคธุรกิจ เอกชน ใช้งานแล้วประสบความสำเร็จมาประยุกต์มาใช้

๒.๓.๕.๒ ควรมีการพัฒนาการพิสูจน์ตัวตนในระบบสารสนเทศ โดยให้มีความเชื่อมโยงหรือเป็นมาตรฐานเดียวกันกับที่รัฐบาลจัดทำขึ้น สำหรับให้บริการแก่กำลังพล และประชาชนโดยไม่เรียกสำเนาบัตรประชาชนและสำเนาทะเบียนบ้าน เป็นกรณีเร่งด่วน

๒.๓.๕.๓ กรณีที่มีระบบสารสนเทศที่ให้ประชาชนเข้ามาใช้งาน ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน

๒.๓.๕.๔ เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นสถาปัตยกรรมแบบคลาวด์ (Cloud Computing) เพื่อรองรับการขยายตัว (Scalability) ในอนาคต ให้สามารถรองรับจำนวนผู้ใช้งานได้มากยิ่งขึ้น พร้อมติดตั้งระบบสำรองข้อมูล (Backup System)

#### ๒.๔ ด้านโครงสร้าง (Structure)

๒.๔.๑ พัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I) โดยทุก Platform ใช้การพัฒนาแบบ Agile และ Sprint ทดลองใช้งานและปรับแก้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตรงกับความต้องการใช้งานและสามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ทำการสำรวจโดยใช้ Google Form เพื่อเก็บ Requirement จากผู้ใช้งาน นำมาปรับปรุงระบบ ทำการเชื่อมโยงระบบงานของ ศบท. ส่วนหน้าและส่วนหลังเข้าด้วยกัน ผ่าน Digital Platform และขยายความร่วมมือการใช้ Platform ไปสู่เหล่าทัพ

๒.๔.๒ พัฒนาคือความพร้อมและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ ในระบบงานต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เช่น IoT, AI, Machine Learning, Deep Learning, Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR โดยพัฒนากำลังพลทางเทคนิคให้มีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ (DATA Science/ DATA Analyst) โดยให้เข้ารับการศึกษา หรือร่วมมือกับหน่วยงานและบริษัทเอกชน และต้องสนับสนุนเครื่องมือสำหรับทดลองและวิจัยด้วย สส.ทหาร จัดให้มีกระบวนการด้านการวิเคราะห์คาดการณ์เทคโนโลยีอนาคต (Technology Foresight) เพื่อติดตาม พยากรณ์ และวิเคราะห์แนวทางการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในภารกิจต่าง ๆ ของ บก.ทท. และเหล่าทัพ พร้อมกันนี้ ยังควรจัดให้มีการวิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรมจากเทคโนโลยีข้างต้น เพื่อนำมาเป็นต้นแบบ (Prototype) และทดลองใช้งานระดับ Sandbox หรือ Living Lab ก่อน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ก่อนที่จะขยายผล (Scale) ไปสู่การใช้งานจริง

๒.๔.๓ พัฒนาความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. โดยคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล บก.ทท. (คกท.) และ สส.ทหารวางแผน ประเมินการ โดยการมองอนาคตของทิศทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และให้ครอบคลุมกรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ควรกำหนดอัตราสิ่งอุปกรณ์ของหน่วยให้มีความเหมาะสม ใช้งบประมาณในการดำรงสภาพให้มากกว่าการจัดหาใหม่ พัฒนาขีดความสามารถในการดูแลรักษาระบบด้วยตนเอง ลดการจ้างบำรุงรักษา พยายามใช้ซอฟต์แวร์ Open Source หรือพัฒนาขึ้นเอง เพื่อลดปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์

๒.๔.๔ รักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยจัดทำนโยบายการดำเนินการความร่วมมือด้านการป้องกันไซเบอร์กับต่างประเทศ และแผนการฝึกรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในภาพรวมของประเทศ พิจารณารวมเครือข่ายของเหล่าทัพเป็น One network และพิจารณารวมระบบรักษาความปลอดภัยของ บก.ทท. และ เหล่าทัพ เป็นระบบเดียวเพื่อให้มีการประหยัดทรัพยากร สร้างขั้นตอนการทำงานที่มีการตรวจสอบตลอดเวลาและต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงจากการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลที่ไม่ใช่ของทางราชการ งดใช้ซอฟต์แวร์ที่ไม่ได้มาตรฐาน และไม่ใช้งานอินเทอร์เน็ตในทุกอุปกรณ์ที่ใช้ในงานทางทหาร จัดให้มีการตรวจประเมินมาตรฐานให้กับหน่วยงาน และหน่วยงานตรวจประเมินด้วยตนเอง อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อประเมินความเสี่ยงและช่องโหว่ที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ส่งเสริมการพัฒนากำลังพลด้านไซเบอร์ทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ การจัดการข้อมูลหน่วยงานที่เก็บไว้ (Data Management) ควรมีการแต่งตั้ง Information Management Officer (IMO) หรือ Data Steward ของหน่วย รับผิดชอบการจัดการข้อมูลในส่วนราชการ โดย สส.ทหาร (ศทส.สส.ทหาร) ให้คำปรึกษาในการออกแบบและวางระบบการจัดเก็บข้อมูลให้ตรงตามหลักวิศวกรรมข้อมูลและสอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน การเปิดหลักสูตรอบรม Data Management ให้ตรงตรงกลุ่มเป้าหมาย (ส่วนราชการใน บก.ทท. ทีม DCIO, IMO) ทั้ง Online และ Onsite ใช้ระบบบริหารจัดการข้อมูล Data Management อย่างเต็มประสิทธิภาพของระบบ นขต.บก.ทท. ให้ความร่วมมือในการจัดกำลังพลรับผิดชอบการ Update ข้อมูลอย่างต่อเนื่องตามห้วงเวลาที่กำหนด จึงต้องจัดเจ้าหน้าที่ดูแล และ Update ข้อมูลโดยเฉพาะ อย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกันให้ทั่วถึง และลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำระเบียบปฏิบัติประจำ และตรวจสอบการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบฯ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

## ๒.๕ ด้านบุคลากร (Staff)

๒.๕.๑ ปรับโครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ และให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ โดยปรับให้ ศทท.สส.ทหาร ศทส.สส.ทหาร และ ศชบ.ทหาร อยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นเอกภาพ ปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของ ศทส.ฯ ให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ปรับวิธี

คิดจากหน่วยที่เน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์เป็นหลัก ปรับเป็นหน่วยควบคุมมาตรฐาน บูรณาการซอฟต์แวร์แบบ Micro Service เน้นการบริหารจัดการเซอร์วิสและข้อมูล การขับเคลื่อน/แนะนำการใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดจ้างที่ปรึกษาในเชิง พัฒนา/วิจัย เพื่อให้สามารถตามทันต่อเทคโนโลยีซึ่งก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว เสริมด้วยการจัดกลุ่มงานตามแนวระนาบที่ความอ่อนตัวในการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการทำงาน ตามภารกิจ/ตามเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไป (Matrix and Agile Team) พร้อมกับมีการวัดผลการทำงานอย่างชัดเจน เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับความต้องการทางเทคโนโลยี เช่น ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เสริมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นการใช้เครื่องมือมาตรฐานที่ช่วยคนทำงาน การสรรหากำลังพลใหม่ ให้พิจารณาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพตรงตามสายงานและความรับผิดชอบ เพิ่มการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพเข้าร่วมทำงาน เช่น สนับสนุนค่าสอบใบประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง (Certificate) ที่ตรงกับสายงาน มีค่าตอบแทนพิเศษหรือเงินเพิ่มพิเศษ มีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน ลดภาระงานด้านอื่น เช่น ด้านธุรการ เพื่อให้มีเวลาทุ่มเทกับงานที่รับผิดชอบและมีเวลาในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

๒.๕.๒ กำหนดโครงสร้างมาตรฐานหน่วยในสายงาน ให้สามารถสนับสนุนและมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ควรมีโครงสร้างที่สามารถสนับสนุนการวิเคราะห์พัฒนาขั้นต้น สามารถดูแลปรนนิบัติบำรุงแก้ไขปัญหาขั้นต้นได้ สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการเก็บข้อมูลดิจิทัล การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ข้อมูลพื้นฐานได้ สามารถให้ข้อเสนอแนะทางเทคนิคแก่หน่วยงานตนเองได้ ตลอดจนประสานกับ ศทส.๓ ในการทำงานสายวิชาการ การสนับสนุน และการส่งกำลัง การวิทยากร และการขอความช่วยเหลือในเทคนิคระดับสูงได้ รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและขับเคลื่อนงานด้าน Data Governance ทั้งระดับองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี จำเป็นจะต้องมีการสรรหาบุคคลและพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีความรู้ความสามารถที่ทำงานด้านนี้ได้อย่างแท้จริง เพื่อขับเคลื่อนงานด้านดิจิทัล ควรมีการประเมินกำลังพลของหน่วยในสายงาน เพื่อจะได้ทราบถึงความเพียงพอของบุคลากรที่มีความรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อตอบสนองงานในสายงานของตนเอง เช่น Big Data, AI เป็นต้น มีการหมุนเวียนกำลังพลให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างองค์ความรู้ความชำนาญ เพื่อการสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานอย่างต่อเนื่อง ต้องมีแผนการปรับลดกำลังพลในตำแหน่งงานสนับสนุนอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุก แผนงาน/โครงการ เพื่อนำงบประมาณที่ได้จากการปรับลดมาใช้ในการบำรุงรักษาระบบ และเป็นค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

๒.๕.๓ สส.ทหาร ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางมาตรฐานการทำงาน โดยร่วมกับ กรม สสร. เพื่อเร่งพัฒนา SOP เพื่อเป็นคู่มือในการทำงานด้านดิจิทัลของ บก.ทท. ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการทำงาน และความรับผิดชอบ ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการกำกับดูแล โดยอ้างอิงหลักการและการปฏิบัติงานจากมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ หรือศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านดิจิทัล มีการขับเคลื่อนไปสู่การใช้งานจริง จัดการอบรม ติดตาม ควบคุม และวัดผลการนำไปใช้งานอย่างจริงจัง พร้อมทั้งมีการตรวจสอบและประเมินผลเพื่อ ทบทวน/ปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสามารถใช้งานได้จริงอยู่เสมอ

## ๒.๖ ด้านทักษะความสามารถ (Skill)

๒.๖.๑ พัฒนาระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ให้พร้อมต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และความสามารถในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้แก่

๒.๖.๑.๑ ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงหน่วยงานภาครัฐ (GCIO) หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงและผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO & CIO Assistant Training Development Course) หลักสูตรรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (รอส.) หลักสูตรการสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยมีการทดสอบความรู้อย่างจริงจัง

๒.๖.๑.๒ จัดการอบรมให้ความรู้ความแก่ผู้บริหารระดับสูง เรื่อง การใช้/วิเคราะห์ข้อมูล การนำ IT มาใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นรูปแบบการอบรมเป็นแบบเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจ และนำผลดังกล่าวไปขับเคลื่อนในหน่วยงานตนเอง

๒.๖.๒ ยก.ทหาร สส.ทหาร ศบท. และ กรม สสร. ร่วมกันพิจารณา ดำเนินการเพื่อบริหารจัดการชุดข้อมูลต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงใช้ในการวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Prescriptive Analytic)

๒.๖.๓ พัฒนาระดับทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ ของกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. โดยจัดทำ หลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ Cyber Security Awareness Training ทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online โดยจัดการประชาสัมพันธ์ให้กับกำลังพลใน บก.ทท. และทำการทดสอบ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อวัดและประเมินผล และส่งเสริมกำลังพลให้การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้จากการทำงาน



๒.๖.๔ พัฒนาความสามารถในการอบรมและพัฒนาด้านดิจิทัล โดยสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยที่มีภารกิจในการอบรมและพัฒนาด้านดิจิทัล สนับสนุนเครื่องมือที่ทันสมัยที่จำเป็น จัดผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ สนับสนุนค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับหน่วยงานเอกชน และมีการประเมินความสามารถในการฝึกอบรม

## ๒.๗ ด้านค่านิยมร่วม (Shared Vision)

๒.๗.๑ พัฒนาทักษะของผู้บริหารระดับสูงต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

๒.๗.๑.๑ ให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพราะสถาปัตยกรรมองค์กรจะเป็นส่วนควบคุมให้นโยบายดังกล่าวคงอยู่ และต่อยอดต่อไป โดยสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และบุคลากร ให้เป็นไปตามแผน สื่อสารทิศทางองค์กรสู่กำลังพลทุกกลุ่มผ่านหัวหน้าส่วนราชการ

๒.๗.๑.๒ กำหนดค่านิยมร่วมในการทำงานด้วยดิจิทัล กำหนดวิธีการสร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมสร้างค่านิยมการทำงานที่ใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน คัดเลือกผู้บริหารที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมดิจิทัล คือ คิดเร็ว ทำเร็ว กล้าทำสิ่งใหม่ เข้าถึงได้ง่าย

๒.๗.๑.๓ ใช้บริการผลลัพธ์จากระบบงาน IT ผ่านรูปแบบต่าง เช่น ระบบ DSS Dashboard ซึ่งส่วนนี้เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีความพยายามที่จะนำเอาระบบ IT มาใช้ในการบริหารงาน และช่วยการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

๒.๗.๒ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมให้กับกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

๒.๗.๒.๑ ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล “ใช้และแชร์” เป็นค่านิยมของ บก.ทท. ปลุกฝังให้กำลังพลเข้าใจและยอมรับ “การเปลี่ยนแปลง” โดยเตรียมความพร้อมของตนเองและสามารถวิเคราะห์การปฏิบัติรองรับในอนาคตได้

๒.๗.๒.๒ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องให้ความสำคัญด้านดิจิทัลก่อนถึงจะสามารถถ่ายทอด และสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมด้านนี้ ให้กับบุคลากรในระดับถัดไป

๒.๗.๒.๓ มีมาตรการรักษาและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เต็มใจและภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการจัดการความก้าวหน้าในการรับราชการสายงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมั่นคงและชัดเจน

๒.๗.๒.๔ ส่งเสริมให้กำลังพลมีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมโดยวิถี IT ผ่าน My RTARF และ Service on Cloud ให้มีชีวิตการปฏิบัติงานแบบสมัยใหม่

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอเชิงนโยบาย

- บก.ทท. ได้รับสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
- ให้นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. เป็นนโยบายเร่งด่วน หรือเป็นวาระที่สำคัญของ บก.ทท.

### ๒. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ

ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. โดยการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ

- แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนเป็นการเฉพาะเพิ่มเติม เช่น คณะทำงานบูรณาการร่วมระหว่างเหล่าทัพ คณะกรรมการด้านธรรมาภิบาลข้อมูล และคณะทำงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย SMART HQ บก.ทท.

- ปฏิบัติตามคู่มือในการทำงานด้านดิจิทัลของ บก.ทท. (SOP)
- ส่งเสริมการบริการภาครัฐให้มากขึ้นภายใต้บริบทขององค์กร
- กำหนดค่านิยมร่วมทางดิจิทัลเพื่อให้มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- ให้มีแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน เช่น กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มเจ้าหน้าที่ ฯลฯ

### ๓. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมโดยใช้แนวคิดอื่น เช่น การพัฒนา ๕ ด้าน ตามแผนการพัฒนาด้านดิจิทัล กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### วารสาร และหนังสือพิมพ์

- กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี. “การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม”, Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ๑๑ (๓), กันยายน-ธันวาคม ๒๕๖๑. หน้า ๑๔๑๙-๑๔๓๕.
- จันทร์จิรา เหลลราช. “การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร”, มนุษยศาสตร์สาร. ๒๒ (๑), มีนาคม ๒๕๖๔. หน้า ๒๒๗-๒๔๐.
- ณัฐพล ธนเขวงสกุล. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย”, วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม. ๑๔ (๒), พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๘. หน้า ๕๓๖-๕๔๓.
- นุชจรี สีนทอง. “การพัฒนาการบริหารคุณภาพโดยรวม ของกองบริการศูนย์การทหารราบค่ายชนะรัตน์”, วารสารวิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ๘ (๑), มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๔. หน้า ๑๙๕.
- อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์. “ประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา”, วารสารวิจัยรำไพพรรณี. ๑๖ (๑), มกราคม-เมษายน ๒๕๖๕. หน้า ๕-๑๔.

#### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- เนตรนภา ศรีมหาโพธิ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในองค์กรดิจิทัล ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๔.
- พิมพ์กมล ไชยสมภาร. “การนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติ กรณีศึกษาสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๒.

ฐิติชัญญสินี ริชัญญทรัพย์. “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๓.

วงศ์ผกา กลอนสุด. “การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง”. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายและการบริหารดิจิทัล, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๖๑.

วิวรรณ บัณฑิตกุล. “การนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปปฏิบัติ กรณีศึกษาการให้บริการผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๓.

## กฎหมาย

“ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๘ ตอนพิเศษ ๑๒๗ ง, ๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๔, หน้า ๓๒.

“ประกาศ เรื่อง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๔๗ ก, ๑๑ เมษายน ๒๕๖๒, หน้า ๑-๗๑.

“พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ.๒๕๖๑”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๕ ตอนที่ ๓๓ ก, ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๖๑, หน้า ๘๐-๘๖.

“พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๖๗ ก, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒, หน้า ๕๗-๖๖.

“พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.๒๕๖๕”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๙ ตอนที่ ๖๓ ก, ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๕, หน้า ๑-๙.

“พระราชบัญญัติพระราชบัญญัติการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.๒๕๖๐”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๔ ตอนที่ ๑๐ ก, ๒๔ มกราคม ๒๕๖๐, หน้า ๑-๒๓.

“พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๕ ตอนที่ ๒๖ ก, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑, หน้า ๓๕-๕๐.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

กองบัญชาการกองทัพไทย. “แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐”. ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๕.

กองบัญชาการกองทัพไทย. “แผนปฏิบัติการราชการ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทย”. พฤศจิกายน ๒๕๖๔.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. “รายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐ ของประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๓ หน่วยงาน กองบัญชาการกองทัพไทย (กระทรวงกลาโหม)”. ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๓.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. “รายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐ ของประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๔ หน่วยงาน กองบัญชาการกองทัพไทย (กระทรวงกลาโหม)”. ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. “รายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐ ของประเทศไทย ประจำปี ๒๕๖๕ หน่วยงาน กองบัญชาการกองทัพไทย (กระทรวงกลาโหม)”. ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๕.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. “ภูมิทัศน์ดิจิทัลของไทยในระยะเวลา ๒๐ ปี”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://drive.google.com/file/d/0B11LkgVnaSG4TkVtY3o5LU90a0U/view>, 2559.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. “3 Horizons of Growth [McKinsey]”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.drpiyanan.com/2019/04/28/3-horizons-of-growth-mckinsey/>, 2564.

ชัยทวี เสนะวงศ์. “คุณลักษณะของ Digital Organization”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.khonatwork.com/post/คุณลักษณะของ-digital-organization>, 2563.

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. “ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.parliament.go.th/library>, 2559.

- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. “DG Readiness Survey”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
<https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dg-readiness-survey>, 2565.
- สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. “ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.parliament.go.th/library>, 2559.
- สุรินทร์ทิพ ศักดิ์ภูวดล. “การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในชีวิตประจำวัน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.pratya.nuankaew.com>, n.d.
- อัมพิกา อภิชัยบุคคล. “การวิเคราะห์องค์กรโดยใช้หลักการ 7-S”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.oap.go.th/images/documents/resources/articles/general/หลักการ-7S.pdf>, n.d.

## ภาษาต่างประเทศ

### Journal and Newspaper

- Soule, Deborah. “Becoming a digital organization : The Journey to Digital Dexterity”. (MA, MIT, 2016). อ้างถึงใน จันทร์จิรา เหลลาราช. “การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร”, มนุษยศาสตร์สาร. ๒๒ (๑), มีนาคม ๒๕๖๓. หน้า ๒๒๗-๒๔๐.

### Electronic Data Base

- McCall, Owen. “What is Digital and What is a Digital Organisation?”. (Online). Available : <https://www.copyright.com/blog/becoming-a-digital-organization-3-areas-to-target>, 2018.
- Soule, Deborah. “Becoming a Digital Organization : 3 Areas to Target”. (Online). Available : <https://www.copyright.com/blog/becoming-a-digital-organization-3-areas-to-target>, 2018.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล  
ตาม McKinsey 7S Framework



แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตาม McKinsey 7S Framework

ส่วนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล

ชื่อ-สกุล		ตำแหน่ง		สังกัด	
-----------	--	---------	--	--------	--

ส่วนที่ 2 การประเมินระดับความพร้อมและกำหนดแนวทางการพัฒนา

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อมจากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลโดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ	แนวทางการพัฒนา
1	<b>ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)</b>		
1.1	การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล		
1.2	การสื่อสาร ถ่ายทอด กำกับ ติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ สถาปัตยกรรมองค์กร และแผนงาน ทั้งในด้านดิจิทัล ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ด้านข้อมูลและการธรรมาภิบาลข้อมูล ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ		
1.3	การวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล		
2	<b>ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)</b>		
2.1	การส่งเสริมให้เหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอกใช้บริการทางดิจิทัลของ บก.ทท.		
2.2	การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง บก.ทท. กับเหล่าทัพ และส่วนราชการภายนอก		

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อมจากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลโดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ	แนวทางการพัฒนา
2.3	การเปิดเผยข้อมูลด้านความมั่นคงต่อสาธารณะ (Open Data) ในเรื่องที่เหมาะสม		
2.4	การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริการจากทางภาครัฐ ของประชาชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมเสนอ ทางเลือกหรือมีส่วนร่วมในการบริการต่างๆ		
<b>3</b>	<b>ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</b>		
3.1	ความพร้อมและการใช้งานระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของ ผู้บังคับบัญชา (DSS)		
3.2	ความพร้อมและการใช้งานระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์ และระดับยุทธการ รวมทั้งการตระหนักรู้สถานการณ์ของ กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้ผลผลิตงานข่าว		
3.3	ความพร้อมและการใช้งานระบบเตรียมความพร้อม ให้มีความพร้อม อำนาจการปฏิบัติ		
3.4	ความพร้อมและการใช้งานโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชา ระบบการวางแผนทางทหาร ระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม ระบบอำนาจการยุทธ์ และระบบ Joint TDL		
3.5	ความพร้อมและการใช้งานระบบดิจิทัลที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ในหน่วยงานและงานทั่วไป		

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อมจากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลโดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ	แนวทางการพัฒนา
4	<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>		
4.1	การพัฒนาและใช้งาน Digital Platform ต่าง ๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I)		
4.2	ความพร้อมและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ ในระบบงานต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เช่น IoT, AI , Machine Learning, Deep Learning, Robotics การเข้ารหัสข้อมูล, AR/VR		
4.3	ความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.		
4.4	การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ตามมาตรฐานสากล		
5	<b>ด้านบุคลากร (Staff)</b>		
5.1	ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้างและ องค์กรกำลังพล ของหน่วยงานหลักด้านดิจิทัลของ บก.ทท.		
5.2	ความพร้อม ความเพียงพอ และความเหมาะสมของโครงสร้างและ องค์กรกำลังพลด้านดิจิทัล ของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.		
5.3	ความพร้อมและการใช้งาน Standard Operating Procedure (SOP) เพื่อให้กำลังพลด้านดิจิทัลเป็นแนวทางในการออกแบบ พัฒนา และกำกับดูแลระบบดิจิทัลของ บก.ทท.		

ลำดับ	รายการ	ระดับความพร้อมจากการประเมินความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลโดย สพร. และการปฏิบัติตามแนวทางขับเคลื่อนไปสู่ Digital HQ	แนวทางการพัฒนา
6	<b>ด้านทักษะความสามารถ (Skill)</b>		
6.1	ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	-	
6.2	ระดับความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ในการใช้/วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้		
6.3	ระดับทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์ ของกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.		
6.4	ความสามารถในการอบรมและพัฒนาด้านดิจิทัลให้กับกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท.		
7	<b>ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)</b>		
7.1	บทบาทของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. ต่อการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล		
7.2	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม ให้กับกำลังพลของส่วนราชการต่าง ๆ ภายใน บก.ทท. เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล		

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการทางการพัฒนา บก.ทท. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

## ผนวก ข

หนังสือขอรับการสนับสนุน และหนังสือตอบรับ



ที่ กท ๐๓๑๗.๒/๒๔๕

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
๒๔ ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง  
กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

มก  
มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เรียน เจ้ากรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

ด้วย พลโท อนุรักษ์ เพราแก้ว ที่ปรึกษากองบัญชาการกองทัพไทย นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕ ได้รับอนุมัติให้จัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ภายใต้นโยบาย SMART Head Quarter และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล” และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลดังกล่าว วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ขออนุญาตให้ พลโท อนุรักษ์ฯ ได้เข้าทำการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ทั้งนี้ พลโท อนุรักษ์ฯ หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๘๐๙ ๒๖๒๖ จะเป็นผู้ประสานโดยตรงต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

พลตรี

(ศักดิ์สิทธิ์ แสงชินทร์)

ผู้อำนวยการสำนักวิทยากรความมั่นคงฯ ทำการแทน  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

กองเอกสารวิจัยและห้องสมุด

โทร. ๐ ๒๖๔๑ ๙๓๘๖



ที่ กท ๐๓๑๗.๒/ ๒๔๕

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
๖๕ ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง  
กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เรียน คุณ ไอรดา เหลืองวิไล  
รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ด้วย พลโท ณัฐพงษ์ เพราแก้ว ที่ปรึกษากองบัญชาการกองทัพไทย นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕ ได้รับอนุมัติให้จัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ภายใต้ันโยบาย SMART Head Quarter และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล” และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลดังกล่าว วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ขออนุญาตให้ พลโท ณัฐพงษ์ฯ ได้เข้าทำการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ทั้งนี้ พลโท ณัฐพงษ์ฯ หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๘๐๙ ๒๖๒๖ จะเป็นผู้ประสานโดยตรงต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้  
จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

พลตรี

(ศักดิ์สิทธิ์ แสงชินทร์)

ผู้อำนวยการสำนักวิทยาการความมั่นคงฯ ทำการแทน  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

กองเอกสารวิจัยและห้องสมุด

โทร. ๐ ๒๖๙๑ ๙๓๘๖



ที่ กท ๐๓๑๗.๒/๒๕๕

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
๒๔ ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง  
กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

พลโท ฌรัฐพงษ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ด้วย พลโท ฌรัฐพงษ์ เพราแก้ว ที่ปรึกษากองบัญชาการกองทัพไทย นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕ ได้รับอนุมัติให้จัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ภายใต้นโยบาย SMART Head Quarter และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล” และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลดังกล่าว วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ขออนุญาตให้ พลโท ฌรัฐพงษ์ฯ ได้เข้าทำการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ทั้งนี้ พลโท ฌรัฐพงษ์ฯ หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๘๐๙ ๒๖๒๖ จะเป็นผู้ประสานโดยตรงต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

พลตรี

(ศักดิ์สิทธิ์ แสงฉินทร์)

ผู้อำนวยการสำนักวิทยาการความมั่นคงฯ ทำการแทน  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

กองเอกสารวิจัยและห้องสมุด

โทร. ๐ ๒๖๔๑ ๙๓๘๖





## บันทึกข้อความ

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ
เลขรับ..... ๖๖๖
วันที่ ๐๗ ก.ค. ๖๖
เวลา..... ๖:๕๕

ส่วนราชการ สส.ทหาร (สมอ.สส.ทหาร โทร. ๐ ๒๕๖๕ ๕๗๕๒, โทร.ทหาร ๕๐๑๑๖๔๘)

ที่ กท ๐๓๐๗/๒๐๗๔

วันที่ ๓๐ มิ.ย.๖๖

เรื่อง การตอบแบบสอบถามสัมภาษณ์

เรียน ผอ.วปอ.สปท.

อ้างถึง หนังสือ วปอ.สปท. ที่ กท ๐๓๑๗.๒/๖๔๕ ลง ๒๗ มิ.ย.๖๖

๑. ตามที่ วปอ.สปท. ขอความอนุเคราะห์ให้ สส.ทหาร ตอบแบบสอบถามสัมภาษณ์ของ พล.ท. ภูมิพงษ์ เพราแก้ว สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง "การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ บก.ทท. ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ภายใต้นโยบาย SMART Head Quarter และความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล" รายละเอียดตามอ้างถึงนั้น

๒. สส.ทหาร ได้จัดทำข้อมูลสนับสนุนการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลตามข้อ ๑ เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดตาม QR Code ที่แนบ

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาทราบ



แบบสอบถามสัมภาษณ์ฯ

พล.ท.

(ทัณฑ์ บุญเฉลย)

จก.สส.ทหาร

## ผนวก ค

### รายชื่อผู้ให้ข้อมูล

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กร

##### ๑. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง

- |                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| ๑.๑ พลเอก ธิติชัย เทียนทอง    | เสนาธิการทหาร |
| ๑.๒ พลอากาศโท อติศร อุณหเลขกะ | ปลัดบัญชาทหาร |

##### ๒. ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ๒.๑ พลตรี สิทธา มหาสันตะนะ        | รองเจ้ากรมการสื่อสารทหาร                                   |
| ๒.๒ พลเรือตรี พิทักษ์ นิยาโส      | รองเจ้ากรมข่าวทหาร   |
| ๒.๓ พลอากาศตรี ดิเรก อารีรัตน์    | ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร<br>กรมการสื่อสารทหาร |
| ๒.๔ พลตรี อัทธธร บุรณากาญจน์      | ผู้อำนวยการศูนย์ไซเบอร์ทหาร                                |
| ๒.๕ พลเรือตรี เกียรติพงศ์ ศรีโสภา | ทรงคุณวุฒิ กองบัญชาการกองทัพไทย                            |

##### ๓. ผู้ปฏิบัติ

- |   |  |
|---|--|
| ๓.๑ พันเอก ชัยพร เดชเจริญ               | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน<br>กรมยุทธการทหาร  |
| ๓.๒ พันเอก อารมณ รอดรุ่งเรือง           | รองผู้อำนวยการสำนักแผนและผู้อำนวยการสื่อสาร<br>กรมการสื่อสารทหาร                         |
| ๓.๓ พันเอก ชัยยศ ศุภมิตรกฤษณา           | ผู้อำนวยการกองควบคุมระบบโทรคมนาคม<br>ศูนย์การโทรคมนาคมทหาร กรมการสื่อสารทหาร             |
| ๓.๔ พันเอก ภูวดล อุดมศิลป์              | ผู้อำนวยการกองจัดการ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร   |
| ๓.๑ นาวาอากาศเอก นที ปั่นทอง            | ผู้อำนวยการกองสถิติและกรรมวิธีข้อมูล<br>สำนักนโยบายและแผนกำลังพล<br>กรมกำลังพลทหาร       |
| ๓.๖ นาวาอากาศเอก พงษ์พันธุ์ จตุราบัณฑิต | ผู้อำนวยการกองบริหารสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร<br>สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์<br>กรมส่งกำลังบำรุงทหาร |
| ๓.๗ นาวาอากาศเอก นิธิวัฒน์ โต้ะนาค      | ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองกรรมวิธีข้อมูล<br>กรมยุทธการทหาร                                    |

**กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก**

๑. ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สปร.)
  - นาง ไอรดา เหลืองวิไล รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และรักษาการผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ด้านดิจิทัล
๒. ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานเอกชน บจก.เอไอทีไอ (ไทยแลนด์)
  - นาย สัญญา เศรษฐพิทยากุล ผู้ช่วยรองอธิการบดี Chief Information Officer มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
๓. ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม (กองทัพบก)
  - พลตรี กฤษฏาวุฒิ โสภิกุล ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพบก และอนุกรรมการด้านเทคนิคมูลนิธิทางไกลผ่านดาวเทียม

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ

พลโท ญัฐพงษ์ เพราแก้ว

วัน เดือน ปีเกิด

๗ ธันวาคม ๒๕๑๐

การศึกษา

- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เครื่องกล) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จปร.รุ่นที่ ๓๗
- ปริญญาโท การจัดการวิศวกรรม George Washington University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- โรงเรียนเสนาธิการทหาร ประเทศอังกฤษ

ประวัติการทำงานโดยย่อ

- รองผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 1 รักษาพระองค์
- อาจารย์โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารบก ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส
- เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
- รองผู้อำนวยการสำนักบูรณาการและขับเคลื่อนการปฏิบัติ กอ.รมน.
- ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บัญชาการทหารสูงสุด

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ที่ปรึกษากองบัญชาการกองทัพไทย