

แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

https://www.fio.co.th

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) และบริบทของ อ.อ.ป. ในยุคดิจิทัล

อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” (Create forest plantations for sustainability) มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ ตั้งแต่กระบวนการปลูก แปรรูป จัดจำหน่าย และพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการขยายการดำเนินงานไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้รองรับสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งนอกจากพันธกิจในด้านดังกล่าวแล้ว อ.อ.ป. ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อสนับสนุนให้เกิดรายได้ ลดรายจ่าย และช่วยบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะเห็นได้ว่า แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) นั้น ได้ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานภาคส่วนต่าง ๆ เช่น การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ได้ระบุให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในด้วยเทคโนโลยีเพื่อขยายการดำเนินงานทางธุรกิจ แผนที่ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล กำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาให้บริการแก่ประชาชน เป็นต้น สะท้อนให้เห็นว่า อ.อ.ป. ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ โดยมิได้มองว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะสามารถเข้ามาช่วยบริหารจัดการองค์กรเพียงเท่านั้น แต่จะต้องช่วยสนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการงานด้านเทคโนโลยีของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน อยู่ระหว่างการพัฒนาและยกระดับให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งนี้ ด้วยข้อจำกัดขององค์กรที่มีขนาดเล็ก ทำให้ทรัพยากรและปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ มีไม่มากนัก การพัฒนาจึงมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในส่วนของการส่งเสริมทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐาน และการจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่าในการลงทุน โดยการวางรากฐานให้มีความเข้มแข็ง ด้วยวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be) ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างรอบด้านเพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด และการปรับปรุงกระบวนการให้มีความกระชับ รวดเร็ว และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง เป็นต้น

เพื่อให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด จึงได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยในการสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธ์ศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนด (2) เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยี และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และ (3) เพื่อพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ให้สามารถช่วยสนับสนุนการทำงานประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสะดวก รวดเร็ว และช่วยลดกระบวนการทำงานลง

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. เล่มนี้ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ 4 ส่วน ได้แก่ (1) บทนำ จะอธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญ รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (2) กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการจัดทำแผน ตั้งแต่การศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำรวจข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการได้เข้าสู่กระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในปีถัดไป (3) แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. จะอธิบายถึงรายละเอียดที่เป็นสาระสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในครั้งนี้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจดำเนินการได้อย่างเหมาะสม และ (4) สรุปและข้อเสนอแนะ เป็นการสรุปผลการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



สารบัญ

แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

สารบัญเนื้อหา

บทที่	หัวข้อ	หน้า
	บทสรุปผู้บริหารและบริบทของ อ.อ.ป. ในยุคดิจิทัล	
บทที่ 1	**บทนำ**	
	1.1 สถานภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลฯ	1-1
	1.2 ความเป็นมาและความสำคัญ	1-3
	1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	1-4
	1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	1-4
	1.5 กลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร	1-4
บทที่ 2	**กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570**	
	2.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	2-1
	2.2 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล	2-37
	2.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	2-46
	2.4 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	2-59
	2.5 ขั้นตอนการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	2-59
	2.6 ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ และแผนปฏิบัติการประจำปี	2-64
บทที่ 3	**แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570**	
	3.1 วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-2
	3.2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-3
	3.3 เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	3-4
	3.4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-8
	3.5 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-10
	3.6 การกำหนดความสอดคล้องของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-13
	3.7 การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ	3-13
	3.8 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-14

บทที่ 4 **สรุปและข้อเสนอแนะ**

4.1 สรุปผลการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ 4-1

4.2 ข้อเสนอแนะ 4-2

สารบัญภาพ

ภาพที่	ชื่อภาพ	หน้า
1.5-1	กลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป.	1-6
2.1-1	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านต่าง ๆ	2-2
2.1-2	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล	2-4
2.1-3	เป้าหมายภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	2-7
2.1-4	แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570	2-13
2.1-5	แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ อ.อ.ป. ปี พ.ศ. 2565 – 2569	2-24
2.1-6	ความเชื่อมโยงด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับประเทศ กระทรวง และแผนงานภายในองค์กร	2-26
2.3-1	การวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.	2-52
2.3-2	การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านดิจิทัลด้วย TOWS Matrix	2-58
2.6-1	ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี	2-65
3-1	ภาพรวมของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะยาว	3-2
3.2-1	พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	3-3
3.3-1	เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	3-5
3.4-1	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	3-8
3.5-1	การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ	3-10
3.8-1	ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	3-29

สารบัญตาราง

ตารางที่	ชื่อตาราง	หน้า
1.4-1	นิยามศัพท์เฉพาะของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	1-4
2.1-1	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	2-2
2.1-2	เรื่องและประเด็นการปฏิรูป และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	2-6
2.1-3	สรุปการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	2-8
2.1-4	ยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ	2-14
2.1-5	กรอบยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ	2-17
2.1-6	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.	2-19
2.1-7	ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	2-20
2.1-8	กลยุทธ์ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.	2-22
2.1-9	แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ฯ ของ สคร.	2-27
2.1-10	สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2564 ของ อ.อ.ป.	2-29
2.1-11	ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565	2-36
2.3-1	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. ตามรูปแบบ SIPOC Model	2-47
2.3-2	การวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.	2-50
2.3-3	เกณฑ์การแปลผลผลกระทบจุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.	2-53
2.3-4	การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) จุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.	2-54
2.3-5	สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อนด้านดิจิทัล	2-55
2.3-6	การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านดิจิทัลด้วย TOWS Matrix	2-56
2.5-1	บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.	2-61
2.5-2	ช่องทางการสื่อสารข้อมูลของ อ.อ.ป.	2-63
3.3-1	เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	3-4

สารบัญตาราง

ตารางที่	ชื่อตาราง	หน้า
3.5-1	เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-11
3.5-2	หลักเกณฑ์การให้คะแนนประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-12
3.6-1	ความสอดคล้องกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กรของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3-13
3.7-1	นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญ	3-13
3.8-1	แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	3-15
3.8-2	แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล	3-19
3.8-3	แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)	3-22
3.8-4	สรุปงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลระหว่างปี 2566 - 2570	3-28

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	ชื่อแผนภูมิ	หน้า
2.1-1	สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2565 ของ อ.อ.ป.	2-30
2.2-1	สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดด้านการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	2-38

บทที่ 1

บทนำ

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ให้นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด โดยในบทนี้จะเป็นการอธิบายถึงบริบทการดำเนินงานในปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ และกลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 สถานภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลฯ

อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” (Create forest plantations for sustainability) มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ ตั้งแต่กระบวนการปลูก แปรรูป จัดจำหน่าย และพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการขยายการดำเนินงานไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้รองรับสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยในแต่ละด้านนั้นได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Creative Productivity) ระยะที่ 2 การสร้างสรรค์ความร่วมมือ (Creative Co-Creation) ระยะที่ 3 การสร้างสรรค์ภูมิปัญญา (Creative Intelligence) และระยะที่ 4 การสร้างสรรค์ความยั่งยืน (Creative Sustainability)

การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) ธุรกิจป่าไม้ มุ่งเน้นการผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจบนพื้นที่เพาะปลูกกว่า 1.1 ล้านไร่ โดยไม้หลักที่เพาะปลูก ได้แก่ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา รวมทั้งไม้ชนิดอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มอยู่ในความต้องการของตลาดในอนาคต เช่น พะยูง ประดู่ และตะเคียนทองแดง เป็นต้น (2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ดำเนินธุรกิจแปรรูปไม้เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในครัวเรือน รวมทั้งการให้บริการอื่น ๆ เช่น บริการอบไม้แปรรูป อัดน้ำยาไม้ และไสไม้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ยังผลิตภายใต้ข้อจำกัดด้านเงิน และเทคโนโลยีโรงเลื่อยไม่มีการออกแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต รวมถึงยังไม่มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ ขาดการสำรวจความต้องการของลูกค้า ขาดช่องทางในการจำหน่ายและการทำการตลาด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมทั้งเงินทุน ความรู้ เทคโนโลยี

บุคลากร และการตลาด และ (3) ธุรกิจบริการ ดำเนินธุรกิจการให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่ต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. เช่น ป่าสวนบ้านวัดจันทร์ จ.เชียงใหม่ สวนป่าเกริงกระเวีย จ.กาญจนบุรี หรือสวนป่าแม่ยาว - แม่ช้าย จ.เชียงราย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้กับองค์กร เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์ จำหน่ายถ่าน เป็นต้น

เพื่อให้ธุรกิจของ อ.อ.ป. ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด อ.อ.ป. จึงได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ โดยในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ล้วนมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล เพื่อให้องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

ดังนั้น เพื่อให้สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร อ.อ.ป. จึงต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนของการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัล การพัฒนากระบวนการให้มีมาตรฐานและสามารถทำซ้ำได้ และการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างคุ้มค่าและสามารถดึงศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก อ.อ.ป. เป็นองค์กรขนาดเล็ก จึงมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร การพัฒนาจึงมีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการเป็นสำคัญ เพื่อให้มีมาตรฐานและสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีได้ เช่น กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร กระบวนการบริหารจัดการโครงการ กระบวนการจัดการด้านคุณภาพ กระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน กระบวนการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ และกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมาย หรือทิศทางในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. นั้น เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ ทำให้กระบวนการทางธุรกิจ และผลลัพธ์จากการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด

วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

1.2 ความเป็นมาและความสำคัญ

ตามที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน โดยมีกรอบเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กรในการดำเนินงานในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ต้องตอบสนองตามนโยบายที่สำคัญของภาครัฐ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานตามพันธกิจหลักที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป. และในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจที่ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง สามารถแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ความเป็นไปได้ในการดำเนินงานบุคลากรและขีดความสามารถ และพิจารณาจากศักยภาพขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการศึกษาสถานการณ์ของ อ.อ.ป. ในการดำเนินธุรกิจการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจและธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และธุรกิจอื่น ๆ

ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อ.อ.ป. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการปรับปรุงแผนวิสาหกิจขององค์กรให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจโดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ และแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแผนรัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าว จะเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการบริหารจัดการและการใช้ประโยน์จากทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงทรัพยากรด้านบุคคลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจฯ ที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและก้าวทันกับแนวโน้มการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด (Disruptive) อ.อ.ป. จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ. 2566 ที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อเสนอแนะการประเมินผลด้านการดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของคณะกรรมการฯ เพื่อให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อไป

1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ. 2566 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ ทำให้กระบวนการทางธุรกิจ และผลลัพธ์จากการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ฉบับนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ หรือนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้

ตารางที่ 1.4-1 นิยามศัพท์เฉพาะของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

คำศัพท์	ความหมาย
1. แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570
2. แผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีฯ	แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ. 2566
3. กระบวนการฯ	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ. 2566
4. หลักเกณฑ์ฯ	หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2566)
5. อ.อ.ป.	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
6. คณะอนุกรรมการฯ	คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
7. คณะทำงานฯ	คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
8. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ. 2566

1.5 กลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร

กลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. มีดังนี้

(1) คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำแนวทางหรือแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) วิเคราะห์อัตรากำลัง วิเคราะห์งบประมาณ และวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากร รวมทั้งบริบทการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

(2) คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. นำหรือแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ให้พิจารณาและให้ความเห็นชอบ

(3) คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น

ก. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมประยุกต์ ระบบงาน หรือแอปพลิเคชั่น ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งแนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในอนาคต

ข. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ค. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป.

(4) คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ร่วมประชุมเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน หรือกระบวนการที่กำหนด พร้อมทั้งสรุปผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่าง (Gap) ในการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้ และแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะถัดไป

(5) คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ให้รับทราบในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน เพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไขต่อไป



ภาพที่ 1.5-1 กลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป.

บทที่ 2

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566 - 2570

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ. 2566 ของ อ.อ.ป. นี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2. ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล 3. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล 4. ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ 5. ขั้นตอนการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ และ 6. ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนฯ โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มุ่งเน้นการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างความสุขอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ตามแนวทาง 6 ยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจากการศึกษายุทธศาสตร์ดังกล่าว พบประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้



ภาพที่ 2.1-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านต่าง ๆ

ตารางที่ 2.1-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่**ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต** ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร **(3) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์** (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ และ (5) อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ
ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย (1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 (2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท

ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
	"ครู" ให้เป็นครูยุคใหม่ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท (4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก **(6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม** และ (7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ
ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	การเสริมสร้างพลังทางสังคมโดย (1) สร้างสังคมเข้มแข็งที่แบ่งปันไม่ทอดทิ้งกัน และมีคุณธรรม โดยสนับสนุนการรวมตัวและดึงพลังของภาคส่วนต่าง ๆ (2) การรองรับสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ (3) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน (4) ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและบทบาทของสตรีในการสร้างสรรค์สังคม (5) สนับสนุนการพัฒนาบนฐานทุนทางสังคมและวัฒนธรรม และ **(6) สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล**
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดย (1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ **(2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้**

2.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ เพื่อให้เกิดการผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ตามกรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 64 ที่กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ จำนวน 23 ฉบับ ได้แก่ (1) ความมั่นคง (2) การ ต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมือง น่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจ

ขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพ คนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการ กีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม



ภาพที่ 2.1-2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งในด้านของการคมนาคม ระบบโลจิสติกส์ และด้านดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านดิจิทัลที่ได้มุ่งเน้นในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ทั้งในส่วนของโครงข่ายสื่อสาร หลักภายในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สามารถบริการได้อย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ สอดรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านดิจิทัล

(2) สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ นำไปสู่การยกระดับเศรษฐกิจของประเทศและการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลของภูมิภาคอาเซียนในอนาคต

(3) สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลร่วมกัน

(4) สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบนิเวศ ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตสำหรับกิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

(5) กำหนดมาตรการแนวปฏิบัติในการคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งจัดให้มีมาตรการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

2.1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนปฏิรูปประเทศได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานไว้ 3 ประการ ตามบทบัญญัติการปฏิรูปประเทศของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคี ปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนา ด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยในแผนดังกล่าวมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จำนวน 11 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยี สารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยในส่วนของการดำเนินงานในครั้งนี้ มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศ ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะมุ่งเน้นการปฏิรูปใน 3 ส่วน ได้แก่ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร โดยสามารถสรุปเรื่องและประเด็นการปฏิรูป และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1-2 เรื่องและประเด็นการปฏิรูป และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

เรื่องและประเด็นการปฏิรูป	เป้าหมาย
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปโครงสร้างอุตสาหกรรม สื่อสารมวลชน และเทคโนโลยีสารสนเทศ	อุตสาหกรรมสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศมีทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5 การปฏิรูปการบริหารจัดการความปลอดภัย ไซเบอร์/กิจการ อวกาศ และระบบเครื่องมือ ด้านการสื่อสารมวลชนและโทรคมนาคมเพื่อ สนับสนุนภารกิจ การป้องกันบรรเทาสาธารณภัยฯ	มีกฎหมายเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ครอบคลุมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้ง โครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารและการจัดการคลื่นความถี่มีความพร้อมในการดำเนินภารกิจการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยฯ
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 6 การปฏิรูประบบการบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสารภาครัฐ	หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานด้านการบริหาร จัดการข้อมูลข่าวสารภาครัฐและการประชาสัมพันธ์ เชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ

2.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เศรษฐกิจสร้างคุณค่าสังคมเดินหน้ายั่งยืน มุ่งเน้นการดำเนินงานใน 4 ส่วน ได้แก่ เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค วิถีชีวิตที่ยั่งยืน และปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ ดังนี้



ภาพที่ 2.1-3 เป้าหมายภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

นอกจากนั้นแล้ว เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วน ในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนาจำนวน 13 ประการ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ ‘เป็น’ มุ่งหวังจะ ‘มี’ หรือต้องการจะ ‘ขจัด’ เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้าเศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” และการบรรลุเป้าหมายหลักในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 โดยหมุดหมายการพัฒนาทั้ง 13 ประการมีที่มาจากการประเมินโอกาสและความเสี่ยงของไทยในการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งได้มีการพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงผลการพัฒนาในประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้ หมุดหมายการพัฒนาที่กำหนดขึ้นเป็นประเด็นที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน ทำให้หมุดหมายแต่ละประการสามารถสนับสนุนเป้าหมายหลักได้มากกว่าหนึ่งข้อ โดยหมุดหมายทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

ตารางที่ 2.1-3 สรุปการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

มิติ	หมุดหมาย	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย	หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 สนับสนุนการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตและแปรรูปแบบมุ่งเป้า กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและขยายผลงานวิจัยจากหน่วยงานวิจัยมหาวิทยาลัยและสถาบัน อาชีวศึกษา ภาคเอกชน และองค์กรเกษตรกรที่มีส่วนในการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกษตรกรประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีนวัตกรรมกระบวนการผลิตที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้คลังข้อมูลที่เกี่ยวกับการเกษตร
	หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ยกระดับการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยว
	หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวและไม่กระทบเศรษฐกิจในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่าน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยมาใช้ในการบริหารจัดการการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
	หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพรูปแบบใหม่ที่นำไปสู่การสร้างสังคมสูงวัยที่มีสุขภาวะ โดยส่งเสริมการสร้างพื้นที่ชุมชนดิจิทัลเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะบนฐานนวัตกรรมบริการและผลิตภัณฑ์ที่เอื้อต่อรูปแบบวิถีชีวิตปกติใหม่ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนบริการทางการแพทย์

มิติ	หมุดหมาย	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
	หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการค้าการลงทุน
	หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาบริการและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการในประเทศให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล รวมถึงนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไรให้แก่ผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสาธารณะของภาครัฐเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำรงชีพ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ดึงดูดให้ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่ของโลกลงทุนในอุตสาหกรรม ที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบการไทยตลอดห่วงโซ่อุปทาน กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่จะสนับสนุนให้ไทยสามารถใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ เพื่อยกระดับให้บริการดิจิทัลของไทยสามารถแข่งขันได้ภายในปี 2570

มิติ	หมุดหมาย	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิต ผู้พัฒนา ผู้ออกแบบ และสร้างระบบในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัลภายในประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซอฟต์แวร์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และการสร้างดิจิทัลคอนเทนต์สร้างสรรค์ ที่มีการนำวัฒนธรรม วิถีชีวิต แหล่งท่องเที่ยวไทย ฯลฯ ไปใช้ประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล รวมถึงการวิจัยและพัฒนาในประเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการทั้งภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ครอบคลุม เพียงพอและเข้าถึงได้ ทั้งในด้านพื้นที่และราคา กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนากำลังคนเพื่อรองรับกับการปรับตัวทางเทคโนโลยีในอนาคตของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและบริการต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรม และบริการดิจิทัลของประเทศ
มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม	หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 จัดให้มีระบบไอดีเดียวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ในการทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัล กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาพอร์ทัลกลางเชื่อมโยงข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้ากับระบบการให้บริการภาครัฐ

มิติ	หมุดหมาย	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาระบบคลังข้อมูลและความรู้สำหรับให้บริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นระบบออนไลน์และระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ครบวงจร
	หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาพื้นที่และเมืองร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพียงพอ และได้มาตรฐาน กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีคุณภาพเพียงพอและปรับตัวได้ทันต่อความต้องการของอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายในพื้นที่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการลงทุน
	หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาฐานข้อมูลรายบุคคล กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล
มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยีและพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนธุรกิจรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุนการลดและหมุนเวียนการใช้ทรัพยากรและเพิ่มมูลค่าของเสีย

มิติ	หมุดหมาย	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมเทคโนโลยีการดักจับ การใช้ประโยชน์ และการกักเก็บคาร์บอน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.5 สร้างความร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีกับต่างประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.6 พัฒนาฐานข้อมูล/องค์ความรู้/มาตรฐาน/กฎหมาย/มาตรการ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ
	หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบเตือนภัย กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาระบบข้อมูลสำหรับการจัดทำแบบจำลองระดับชาติเพื่อประเมินความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติประเภทต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ	หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนากำลังคน กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการผลิต และบริการการจัดการและการตลาด
	หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล

2.1.5 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงนโยบายรัฐบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Thailand 4.0

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยมุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น



ภาพที่ 2.1-4 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570

โดยในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพื่อมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีมาให้บริการแก่ประชาชน ให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงอย่างเท่าเทียมกันในทุกภาคส่วน พร้อมทั้งได้มีการกำหนดด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถสรุปยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1-4 ยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ

ยุทธศาสตร์	ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย	1. ความเหลื่อมล้ำทางสิทธิสวัสดิการประชาชน มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงสิทธิสวัสดิการที่บูรณาการบนแพลตฟอร์มเดียวและแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้ความช่วยเหลือและติดตามผล 2. การศึกษา มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาผ่านแพลตฟอร์ม และการยกระดับการบริการด้านการศึกษาผ่านบูรณาการข้อมูลผู้เรียนและผู้สอน 3. สุขภาพและการแพทย์ มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขผ่านการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีมาตรฐานที่แลกเปลี่ยนกันได้ 4. สิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการเตือนภัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้สะดวกและรวดเร็วผ่านแพลตฟอร์มศูนย์กลางบริการแบบครบวงจร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ	1. การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มุ่งเน้นให้ภาคธุรกิจเข้าถึงการทำธุรกรรมกับภาครัฐ และเข้าถึงข้อมูลการส่งเสริมศักยภาพการแข่งขัน ผ่านแพลตฟอร์มได้อย่างครบถ้วนทั้งห่วงโซ่มูลค่า 2. การเกษตร มุ่งเน้นให้เกษตรกรสามารถข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านแพลตฟอร์มกลางข้อมูลเกษตรกรรมของประเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการผลิตให้เหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่ 3. แรงงาน มุ่งเน้นให้ภาคแรงงานได้รับการพัฒนาทักษะ และยกระดับการคุ้มครองสวัสดิภาพ รวมถึงปรับสมดุลตลาดแรงงานไทยสู่ความยั่งยืนด้วยระบบบริการด้านแรงงานแบบครบวงจร และระบบวิเคราะห์ข้อมูลอัจฉริยะ 4. การท่องเที่ยว มุ่งเน้นให้ธุรกิจท่องเที่ยวเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านระบบวิเคราะห์ข้อมูลท่องเที่ยวแบบครบวงจรและใช้ประโยชน์จากบริการดิจิทัลเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์	ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของประชาชน	1. การมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ของประชาชน มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานภาครัฐ ให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้วยระบบกลางที่ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2. การยุติธรรม มุ่งเน้นการยกระดับการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมด้วยการบูรณาการข้อมูลและช่องทางการสื่อสาร เพื่ออำนวยความยุติธรรมที่มีความโปร่งใส สะดวก รวดเร็ว และเท่าเทียม
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่าน ดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการ บริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐ ระดับท้องถิ่น	1. บริการพื้นฐาน (Common Services) และโครงสร้างพื้นฐาน (Foundation) ที่มุ่งส่งเสริมการข้าถึงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างไร้รอยต่อ ยกระดับบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะการทำงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทโลกในการปฏิบัติงาน 2. ให้บริการประชาชนที่สะดวกรวดเร็ว และแม่นยำ

นอกจากนั้นแล้ว รัฐบาลยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลของประเทศไทย คือ “บริหารภาครัฐสะดวก โปร่งใส่ ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) บริการภาครัฐที่สะดวก

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่สะดวกแก่ผู้ใช้งาน ขั้นตอนเรียบง่าย ครบถ้วนไม่ซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา และสถานที่

(2) บริการภาครัฐที่โปร่งใส

รัฐบาลดิจิทัลของประทศไทยจะต้องให้บริการที่โปร่งใส ตรวจสอบข้อมูลและการทำงานของรัฐได้รวมทั้งรองรับความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) บริการภาครัฐที่ทันสมัย

รัฐบาลดิจิทัลของประทศไทยจะต้องบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่มาพัฒนาบริการดิจิทัลที่เท่าทันต่อเหตุการณ์และความต้องการของประชาชนและเทคนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล

(4) บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ประชาชน

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่เข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงและสนองตอบความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม

2.1.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2560-2570

แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเป็นกระทรวงที่มีศักยภาพในการประยุกต์และบริการภาคประชาชนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการบริหารจัดการ และการบริการ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจะเห็นได้ว่ากระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งในส่วนของบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การบูรณาการข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ และการให้บริการแก่ประชาชน โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ และการบริการ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) พันธกิจ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ ดังนี้

ก. ผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ข. บูรณาการข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว

ค. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้ก้าวทันยุคดิจิทัล

ง. พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

จ. ให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการรับรู้ของประชาชน

(3) เป้าหมาย

เป็นกระทรวงที่มีศักยภาพในการประยุกต์และบริการภาคประชาชนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(4) กรอบยุทธศาสตร์

กรอบยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ และ 8 กลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1-5 กรอบยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
	กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุง พัฒนา หรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้กับระบบงานดิจิทัลภายในองค์กร เพื่อรองรับการทำงานแบบวิถีใหม่ (New Normal)
	กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการป้องกันและเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำธรรมาภิบาล มาตรฐาน และข้อมูลเปิดภาครัฐด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบูรณาการข้อมูล แลกเปลี่ยน เชื่อมโยงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบงาน ดิจิทัลภายในองค์กรและข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว
	กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุน ส่งเสริม หรือปรับปรุง การใช้บทบัญญัติด้านระเบียบ กฎหมายให้รองรับการบริการ การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการบริการและการรับรู้ของประชาชนสู่บริการดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาช่องทางการให้บริการและระบบบริการประชาชนด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์ม
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบคลังความรู้และเผยแพร่ข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนรับรู้เข้าถึงได้โดยง่าย

2.1.7 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ โดยแผนงานดังกล่าว ได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสากิจ จำแนกตามรายสาขา ทั้ง 9 สาขา โดยในส่วนของสาขาสังคมและเทคโนโลยีนั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ กิจการที่รัฐต้องควบคุม และภารกิจเชิงส่งเสริม รวมทั้งได้กำหนดกรอบภารกิจของสาขาสังคมและเทคโนโลยีไว้ คือ ส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬา สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงให้มีการศึกษา วิจัย และสร้างเครือข่ายด้านยาและเวชภัณฑ์เพื่อเสริมสร้าง ความมั่นคงและการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ด้านสาธารณสุขได้อย่างทั่วถึง

2.1.8 แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์

อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create Forest Plantations for Sustainability) และได้กำหนดตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตารางที่ 2.1-6 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ: การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูปและสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า	1. จำนวนนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ (ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ) 2. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA 3. ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน 4. จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ
ความยั่งยืน: แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีดวยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ	

(2) พันธกิจ

พันธกิจ (Mission) ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย 6 พันธกิจ ดังนี้

ก. ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ข. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

ค. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์บริบาลช้างเลี้ยงของไทย

ง. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

จ. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน

ฉ. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

(3) ประเด็นยุทธศาสตร์

อ.อ.ป. ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ก. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ข. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

ค. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

ง. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

จ. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

ฉ. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

โดยจากการศึกษา พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ ที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล เพื่อให้องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

ตารางที่ 2.1-7 ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่	ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล (New normal, Innovation, e-service, Digital Literacy

2.1.9 แผนปฏิบัติการดิจิทัล อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2562 – 2566)

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล

อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลไว้ ดังนี้

“พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับสู่อุตสาหกรรมป่าไม้แม่นยำ (Precision Forest Industry)”

โดยเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อให้ องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น สำหรับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฉบับนี้มุ่งเน้นการวางรากฐานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นต่อป่าไม้แม่นยำ

(2) เป้าหมายด้านดิจิทัล

การกำหนดเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนภารกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยเน้นการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม เพื่อป้องกันปัญหาการปรับเปลี่ยนเฉพาะจุด โดยขาดการมองในภาพรวม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือลดต้นทุนในจุดหนึ่ง ส่งผลให้ประสิทธิภาพในอีกจุดลดลงหรือเพิ่มต้นทุนในอีกจุดหนึ่งได้

นอกจากนี้ เป้าหมายยังเน้นการบริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ การพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืนที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนให้ความสำคัญกับการประเมินผล (Evaluation) และจัดลำดับ (Rating) รัฐวิสาหกิจ และนโยบายภาครัฐ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรสอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ โดยสรุปเป้าหมายหลักของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ มีดังนี้

ก. เพิ่มผลผลิตต่อองค์กร (Productivity Improvement)

ข. ลดต้นทุนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ค. เสริมสร้างการบริหารจัดการองค์กรแบบธรรมาภิบาล (Good Governance)

ง. เป็นองค์กรที่ทันสมัยและยั่งยืน (Sustainability)

จ. ส่งผลบวกต่อการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(3) กลยุทธ์ด้านดิจิทัล

อ.อ.ป. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัลไว้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1-8 กลยุทธ์ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์	คำอธิบายกลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล	ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในทุกด้านให้สามารถสอดรับกับการทำงานของ อ.อ.ป. ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถใช้งานได้ทุกที่ที่สามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบของ อ.อ.ป. ได้ โดยโครงสร้างพื้นฐานจะต้องสามารถสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในอนาคต
กลยุทธ์ที่ 2 ขับเคลื่อนธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาระบบงานและระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้สามารถบริหารจัดการได้ในภาพรวม ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารระดับสูง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ มีความแม่นยำในการทำอุตสาหกรรมป่าไม้
กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล	พัฒนาระบบงานสำนักงาน (Back Office) และระบบบริหารจัดการสนับสนุนผู้บริหาร เพื่อยกระดับการทำงานของ อ.อ.ป. ให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดการใช้กระดาษ (Less Paper) ตลอดจนสามารถตรวจสอบได้
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ยกระดับความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

2.1.10 แผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้อง

ที่ปรึกษาได้ศึกษาแผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ในภาพรวมและในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนการจัดการองค์ความรู้ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) แผนงานด้านลูกค้าและตลาดของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2565 – 2569

แผนงานด้านลูกค้าและตลาดฯ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานที่ 1 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร และแผนงานที่ 2 พัฒนาปรับปรุงสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยจากการศึกษาพบว่า แผนงานที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ แผนงานที่ 1 ที่ได้มีการกำหนดการดำเนินงานในการเพิ่มและพัฒนาช่องทางการสื่อสารการตลาด เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด และส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร และลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ อ.อ.ป.

(2) แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ประจำปี 2565 – 2569

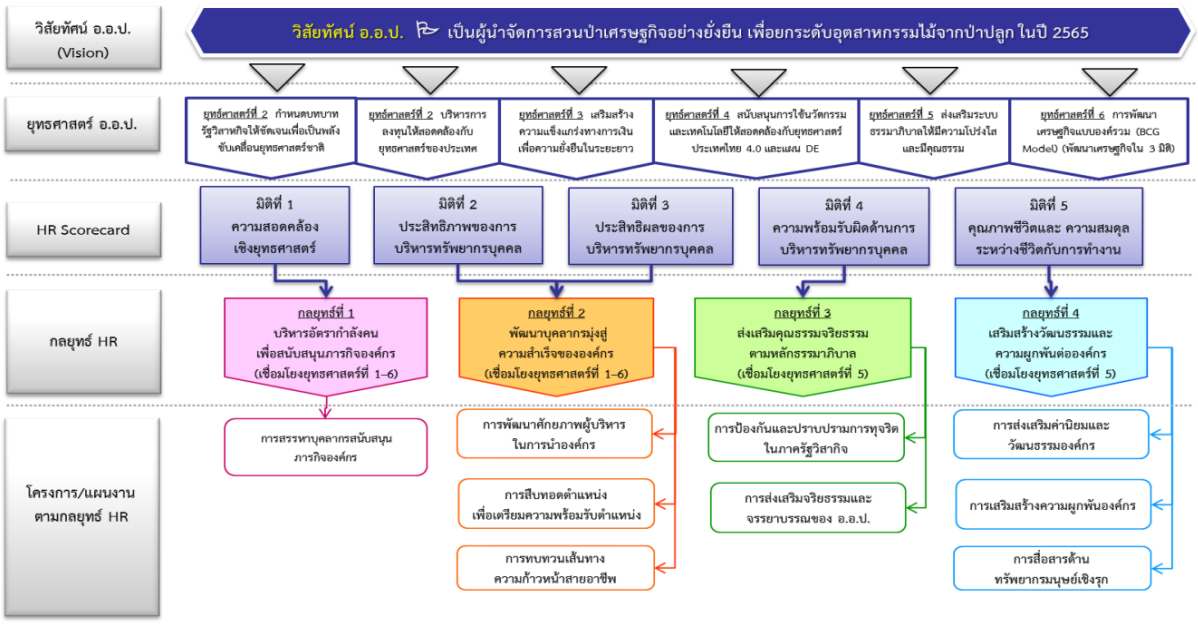
การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ฯ มีเป้าหมายเพื่อเป็นหน่วยงานที่มีการตรวจสอบเป็นไปตามมาตรฐานสากล บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพในด้านการตรวจสอบภายใน มีคุณธรรม จรรยาบรรณ ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานไว้ 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาและเผยแพร่นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานตรวจสอบ กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความร่วมมือบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน กลยุทธ์ ที่ 3 การพัฒนาระบบงานและรักษาคุณภาพในการปฏิบัติงานตรวจสอบ กลยุทธ์ที่ 4 การสรรหาและพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยจากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและ ทันสมัย ให้หน่วยรับตรวจสามารถนำมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาและ ช่วยในด้านการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

(3) แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2565 – 2569

แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ ได้กำหนดแนวทางการสร้างและพัฒนาความผูกพันและระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement and Management System) โดยมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมาพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ และตอบโจทย์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม โดยจากการศึกษาพบว่า ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การดำเนินงานโครงการพัฒนาฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาฐานข้อมูล การนำเข้า และการจัดเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน

(4) แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2565 – 2569

แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล และกลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กร โดยจากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 บริหารอัตรากำลังคนเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อส่งเสริมภารกิจและความสำเร็จขององค์กร เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการนำสารสนเทศมาใช้ในการบริหารการตลาดดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ และกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ที่มุ่งเน้นการเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและขีดความสามารถ ในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับการพัฒนาองค์กรสู่เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม



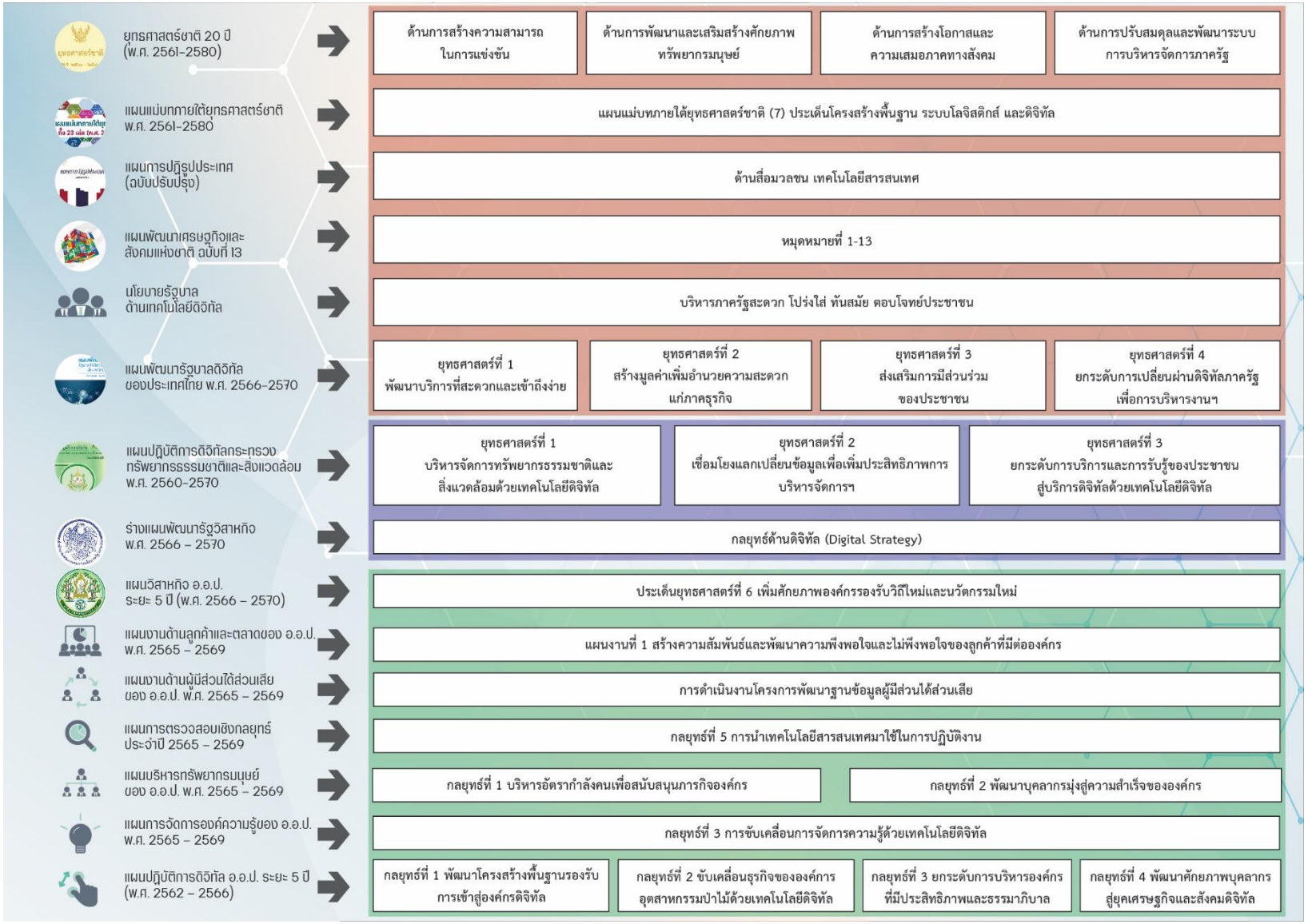
ภาพที่ 2.1-5 แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ อ.อ.ป. ปี พ.ศ. 2565 – 2569

(5) แผนการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2565 – 2569

แผนการจัดการองค์ความรู้ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาไว้ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวมถึงบทบาท หน้าที่ ระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ระยะกลาง พัฒนาโครงสร้างและความพร้อมบุคลากร และยกระดับระบบงาน ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และระยะยาว ยกระดับ

การจัดการความรู้ในระดับสายงานให้มีการจัดการความรู้ให้สอดคล้อง ตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ โดยกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ปี 2565 ยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบัน และธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ปี 2566-2567 ใช้ประโยชน์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง และปี 2568-2569 ผลักดันการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง และเป็นมาตรฐาน

โดยสรุป การดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. มีความสอดคล้องกับทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก กล่าวคือ ในส่วนของปัจจัยภายในนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด โดยในทุก ๆ ประเด็นยุทธศาสตร์ล้วนมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งช่วยในการบริหารจัดการงานประจำวันให้มีความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกนั้น จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลล้วนเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานต่าง ๆ ของรัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สะท้อนให้เห็นว่า ทุกหน่วยงานต่างตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น การดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. จึงมีส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้ไปในทิศทางเดียวกัน



ภาพที่ 2.1-6 ความเชื่อมโยงด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับประเทศ กระทรวง และแผนงานภายในองค์กร

2.1.11 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2566)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ไว้ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล หัวข้อการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) โดย อ.อ.ป. ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1-9 แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ฯ ของ สคร.

ระดับ	แนวทางการดำเนินงาน
ระดับ 1	มีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับ 2	มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย • มีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของเป้าหมายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วน ขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology) • มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ เต็มตามศักยภาพของ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย - การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) - การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) - การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) - การบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) - การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management) - การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) - ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

ระดับ	แนวทางการดำเนินงาน
	- การดำเนินการให้มีการปฏิบัติการ หรือการประกอบธุรกิจที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 3- 5 ปี
ระดับ 3	มีการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
ระดับ 4	มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับ 5	มีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและ ทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

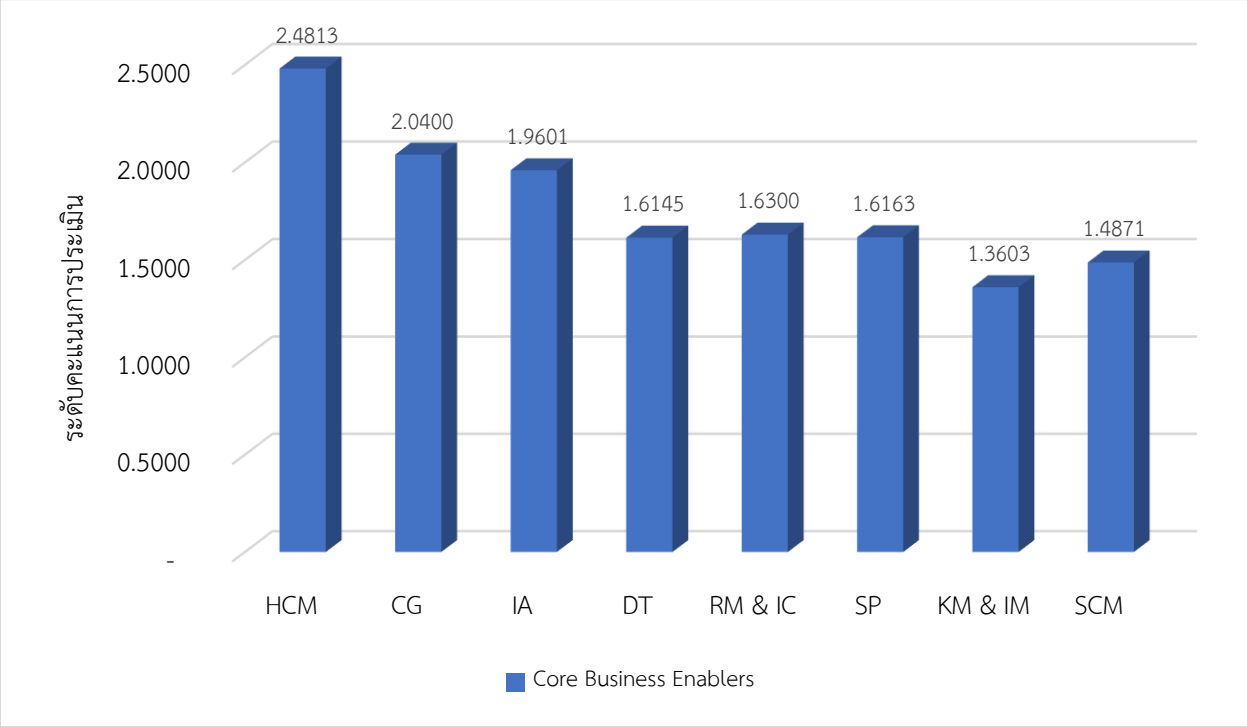
2.1.12 การศึกษารายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2565 พบว่า อ.อ.ป. ได้รับคะแนนอยู่ที่ระดับ 1.7737 โดยด้านที่ได้รับคะแนนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ รองลงมา คือ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 2.1-10 สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2565 ของ อ.อ.ป.

หัวข้อ	คะแนนที่ได้
1. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	2.4813
2. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	2.0400
3. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	1.9601
4. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน 5. (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.6300
6. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	1.6163
7. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	1.6145
8. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 9. (Stakeholder & Customer Management : SCM)	1.4871
10. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)	1.3601
คะแนนเฉลี่ย	**1.7737**

แผนภูมิที่ 2.1-1 สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2565 ของ อ.อ.ป.



12.1.12.1 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในภาพรวมขององค์กร

อ.อ.ป. มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 1” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอ โดยหากพิจารณาข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป. เริ่มมีการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร อย่างไรก็ตามยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบต้องเร่งพัฒนาในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ และการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

12.1.12.2 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า มีประเด็นหลักที่ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ ประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และสรุปประเด็นสำคัญหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

(1) ประเด็นหลักที่ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ มีดังนี้

ก. อ.อ.ป. มีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ข. อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

ค. อ.อ.ป. มีแนวทางจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ง. อ.อ.ป. มีนโยบายด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(2) ประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ มีดังนี้

ก. ควรมีรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology

ข. ควรกำหนดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้

ค. ควรมีการทบทวนแผนงาน/โครงการที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ เพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน

ง. ควรมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

12.1.12.3 สรุปประเด็นสำคัญหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้ง 7 ด้าน มีดังนี้

(1) การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)

อ.อ.ป. มีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญ และการจัดกลุ่ม / ลำดับความสำคัญของแผนงาน / โครงการ สำหรับแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงมีการระบุถึง KPI ทุกโครงการ/แผนงาน และKPI สำหรับโครงการ/แผนงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่เห็นรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

(2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

อ.อ.ป. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture และSecurity Architecture และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) บางส่วน อย่างไรก็ตาม ควรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมทั้งควรมีกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม และแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. เริ่มมีกระบวนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลบางส่วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดกระบวนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) และควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการจัดการด้านคุณภาพด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น มีการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่ครอบคลุมแนวทางการเลือกเครื่องมือ/เทคนิคการจัดการด้านคุณภาพที่ชัดเจน และการจัดทำ QMS Good Practices

(3) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)

อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection) อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับเพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

(4) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูล ขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)

อ.อ.ป. มีการนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE ล่าช้า / เริ่มมีแนวทางการกำหนดโครงสร้างในการกำกับดูแลข้อมูลที่ครบถ้วน รวมถึงนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยที่เกี่ยวกับข้อมูลการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ควรจัดให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการวัดความคุ้มทุนในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

(5) การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 27001 มีการกำหนดนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสามารถปฏิบัติได้เหมือนกันทั่วทั้งองค์กร และควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน มีการกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การติดตามและทบทวนความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสามารถปฏิบัติได้เหมือนกันทั่วทั้งองค์กร และควรมีการวัด วิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงเริ่มมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลกระบวนการ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

(6) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)

อ.อ.ป. มีแนวทางจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ต้องมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ระบบและระบบงาน (system configuration version control) ที่ สามารถทำซ้ ำได้ (Repeatable Practice) และเป็ นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการกำหนดขอบเขต CI ที่ชัดเจน สามารถจัดทำ/ทบทวน minimum baseline standard ได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบางส่วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยต้องมีศูนย์รับแจ้งเหตุการณ์ผิดปกติและการร้องขอการบริการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การส่งต่อเหตุการณ์ผิดปกติ การสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Incident หรือ Service requests และควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและมีการทดสอบตามแผน อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ/หรือแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT BCP) รวมถึงกระบวนการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

(7) การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)

อ.อ.ป. ไม่มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังไม่พบการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่น ๆ สำหรับการดำเนิน โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่มีการประเมินความความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร และมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากร ทุกโครงการที่สำคัญ ไม่มีการประเมินแนวโน้มการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อวางแผนการรองรับการใช้งานในอนาคต รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีนโยบายด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.1.13 ผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป.

จากการศึกษาระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป. โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พบว่า ในปี 2565 อ.อ.ป. มีความพร้อมด้านการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล อยู่ในระดับที่ 1 หรือการมีความพร้อมด้านดิจิทัลในระดับต่ำมาก ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มน้อย (Low) ซึ่งได้รับคะแนนเท่ากับ 24.89% โดยตัวชี้วัดที่มีความโดดเด่นมากที่สุด ได้แก่ การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Pillar 4: Smart Back Office) รองลงมาคือ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Pillar 5: Secure and Efficient Infrastructure) และตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Pillar 6 : Digital Technological Practices) โดยสามารถสรุปตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1-11 ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ อ.อ.ป. ประจำปี 2565

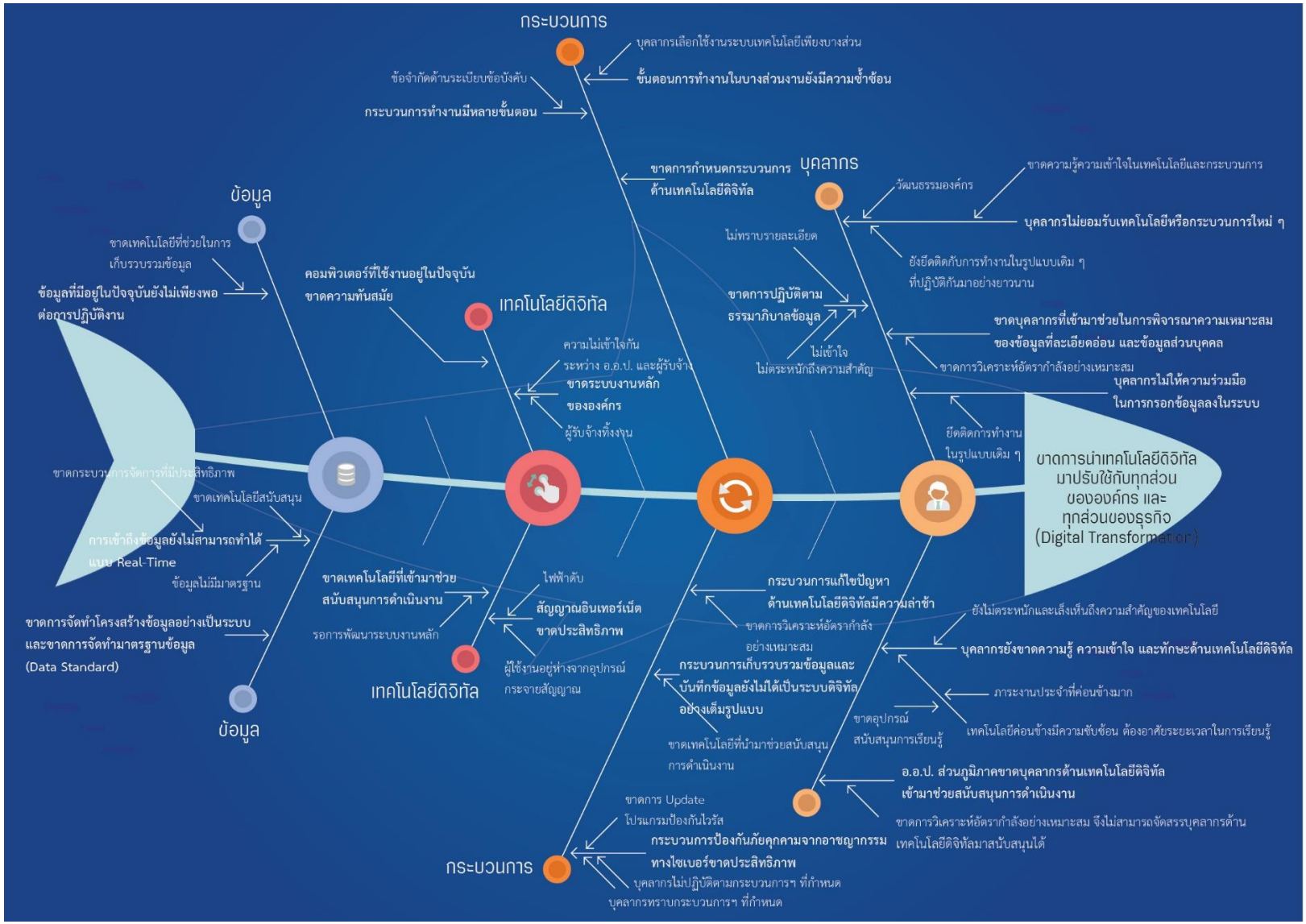
ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัด (Pillar) และตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar)

ตัวชี้วัด	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล	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: โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)		Reliable Infrastructure	Cyber Security	Data Management		
Pillar 6: เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)		Connectivity	Intelligence	Trusted Protocol		

2.2 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล

การสำรวจปัญหา/อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่าง ๆ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็นปัญหา/อุปสรรคในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านข้อมูล โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 2.2-1 สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดด้านการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.



2.2.1 ด้านบุคลากร (People)

จากการศึกษาปัญหาด้านบุคลากรสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.2.1.1 บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลประจำวัน

บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในงานประจำเพียงเบื้องต้นเท่านั้น แต่ยังขาดความเข้าใจในเชิงลึก จึงทำให้ยังไม่สามารถดึงศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดได้

(2) การรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy)

บุคลากรขาดทักษะองค์ความรู้ด้านการรู้เท่าทันดิจิทัล ทำให้มีความเสี่ยงสูงที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาดในระหว่างการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์จนนำไปสู่ผลกระทบต่าง ๆ ตามมาได้ เช่น การใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลติดไวรัส เมื่อมีการเชื่อมต่อกับเครื่องของสำนักงาน ทำให้ติดไวรัสด้วย เป็นต้น

2.2.1.2 บุคลากรบางรายยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน จนเกิดการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ส่งผลต่อการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในส่วนของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ หรือระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ทำให้กระบวนการทำงานมีความกระชับ เป็นระบบ และมีมาตรฐาน

2.2.1.3 ขาดการปฏิบัติตามกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล หรือธรรมาภิบาลข้อมูล อาจส่งผลทำให้ข้อมูลไม่มีความถูกต้อง รวมทั้งข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้

2.2.1.4 อ.อ.ป. ส่วนภูมิภาคขาดการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม จึงทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาช่วยสอำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาดังกล่าว จึงไม่สามารถแก้ไขได้โดยทันที โดยจะใช้วิธีการแจ้งให้ส่วนกลางรับทราบและเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้เกิดความล่าช้า

2.2.1.5 ขาดบุคลากรที่เข้ามาช่วยในการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลที่ละเอียดอ่อน (Sensitive Data) และข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Data) ก่อนการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ สู่สาธารณะ ทำให้ประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพียงบางส่วน และไม่สามารถที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนางานในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประชาชนสามารถศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับช้างได้เพียงบางส่วน หรือการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ขาดข้อมูลเชิงลึกเพื่อไปสนับสนุนการท่องเที่ยว เป็นต้น

2.2.2 ด้านกระบวนการ (Process)

จากการศึกษาปัญหาด้านกระบวนการสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.2.2.1 ขั้นตอนการทำงานในบางส่วนงานยังมีความซ้ำซ้อน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการทำงาน 2 ครั้ง ในกิจกรรมเดียวกัน ส่งผลทำให้เสียเวลาและมีแนวโน้มในการเกิดข้อผิดพลาดมากขึ้น โดยถึงแม้ว่าระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรจะช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างครบวงจร (End to End Process) แต่ก็ยังมีบุคลากรบางรายที่ยังขาดองค์ความรู้ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล หรือยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ จึงเลือกปฏิเสธการใช้งานระบบเทคโนโลยีดังกล่าว

2.2.2.2 บางกระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน และต้องรอให้มีผู้อนุมัติการดำเนินงานหลายคน ทำให้กระบวนการทำงานเกิดความล่าช้า โดยสาเหตุส่วนหนึ่งเป็นเพราะระเบียบข้อบังคับบางฉบับที่ได้มีการกำหนดให้ขั้นตอนการทำงานต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และข้อกำหนดต่าง ๆ

2.2.2.3 ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด ทำให้แนวทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่มีความชัดเจน และไม่มีระบบ เช่น กระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) หรือธรรมาภิบาลดิจิทัล ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานลงได้

2.2.2.4 กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ ทำให้มีความเสี่ยงสูงต่อการถูกโจมตีจากอาชญากรทางไซเบอร์ด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ติดไวรัส (Virus) จนทำให้ข้อมูลสำคัญสูญหาย ไม่สามารถเปิดไฟล์ข้อมูลได้ หรือการก่อกวนในรูปแบบอื่น ๆ จนทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ ตามมาได้ นอกจากนั้นแล้ว กระบวนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวยังเป็นไปด้วยความล่าช้า จะต้องใช้เวลานานจนกว่าจะสามารถกู้ข้อมูลคืนกลับมาและสามารถทำงานได้ตามปกติ

2.2.2.5 กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า เนื่องจาก อ.อ.ป. มีหลายสำนักงานภาค ในขณะที่ส่วนงานที่รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีโดยตรงจะมีเพียงแห่งเดียว คือ ฝ่ายสารสนเทศที่อยู่ภายใต้สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ดังนั้น เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ทุกส่วนจะแจ้งเรื่องมายังฝ่ายสารสนเทศให้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งหากมีปัญหาเป็นจำนวนมาก จะส่งผลทำให้กระบวนการแก้ไขปัญหาช้าลงตามลำดับ

2.2.2.6 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกข้อมูลยังไม่ได้เป็นระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือ ในบางกระบวนการยังต้องใช้สมุดบันทึกในการจดข้อมูล อีกทั้งยังไม่มีขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล อาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

2.2.2.7 กระบวนการจำหน่ายสินค้าค่อนข้างใช้เวลานานกว่า 1 สัปดาห์ ส่งผลต่อการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันลูกค้ามีพฤติกรรมการซื้อและการตัดสินใจที่รวดเร็ว หากจะต้องให้รอสินค้าเป็นเวลาอาจส่งผลทำให้ลูกค้าหันไปพิจารณาผู้ประกอบการรายอื่นแทนได้ นอกจากนั้นแล้ว การปิดการขายที่ล่าช้ายังส่งผลต่อสภาพคล่องด้านการเงินขององค์กรอีกด้วย

2.2.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

จากการศึกษาปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.2.3.1 อ.อ.ป. ยังขาดระบบงานหลักขององค์กร ซึ่งได้แก่ ระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning) หรือ “ระบบ ERP” ซึ่งเป็นระบบงานหลักที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการผลิต การจัดจำหน่าย การจัดเก็บ การบริหารจัดการบุคลากร และการขนส่ง การขาดระบบงานดังกล่าวจึงส่งผลทำให้กระบวนการทำงานและข้อมูลต่าง ๆ ขาดการเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบและครบวงจร การทำงานมีความล่าช้าและมีโอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human Error) มากขึ้น

2.2.3.2 สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่มีประสิทธิภาพ มีความล่าช้า และขาดหายบางช่วงเวลา โดยมีสาเหตุมาจาก 2 ปัจจัย ดังนี้

(1) ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานในระยะที่ห่างจากอุปกรณ์กระจายสัญญาณอินเทอร์เน็ต (Router) ทำให้สัญญาณอ่อน ไม่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การประชุมทางไกลผ่านระบบ Video Conference หรือการสืบค้นข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารหรือประกอบการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

(2) ไฟฟ้าดับ เนื่องจากการทำงานของสัญญาณอินเทอร์เน็ตต้องอาศัยไฟฟ้าเพื่อให้สามารถทำงานได้ ดังนั้น ปัญหาไฟฟ้าดับ ไฟตก หรือไฟกระชาก จึงส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของระบบอินเทอร์เน็ต

2.2.3.3 คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันขาดความทันสมัย เป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นเก่าที่มีการใช้งานมานานเกินกว่า 10 - 20 ปี ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในขณะใช้งาน การทำงานมีความล่าช้า และไม่สามารถรองรับโปรแกรมประยุกต์ใหม่ ๆ ได้ เช่น ไม่สามารถรองรับข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งเป็นข้อมูลภาพที่มีขนาดใหญ่ได้ เป็นต้น

2.2.3.4 ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยในการวางแผนการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับส่วน ฝ่าย และสำนัก

(2) ขาดเทคโนโลยีที่เข้าด้านการสำรวจพื้นที่ป่าไม้ อาทิ เทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ โดยในปัจจุบันกระบวนการดังกล่าวจะใช้คนในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ เพราะคนมีข้อจำกัดในการทำงานมากกว่าเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากในอนาคตมีการขยายพื้นที่ป่าไม้มากขึ้น งานด้านการสำรวจก็จะมากขึ้นด้วย

2.2.3.5 ระบบงานที่ใช้ในการคำนวณปริมาตรไม้ในปัจจุบันขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ใช้มาอย่างยาวนาน และมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย เช่น คำนวณปริมาตรไม้ไม่ถูกต้อง เป็นต้น

2.2.3.6 ขาดเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. มีเพียงเว็บไซต์ขององค์กรที่ใช้เป็นช่องทางในการนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสื่อสารทางเดียวแล้ว ข้อมูลยังไม่มีความทันสมัย ภาพประกอบไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์จริงของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน รวมทั้งการนำเสนอยังขาดความน่าสนใจ ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้าของลูกค้าได้ ลูกค้าของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่จึงเป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งเมื่อเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. แล้วจะต้องเข้ามาดูสินค้าจริงอีกครั้ง ก่อนการตัดสินใจซื้อ ทำให้กระบวนการซื้อ - ขาย มีความล่าช้ามากขึ้น

2.2.3.7 ขาดระบบจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System) ที่นำมาช่วยควบคุมและจัดการคลังสินค้าทั้งหมดทุกกระบวนการ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างทันทีทันใด ต้องรอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งนอกจากจะมีความล่าช้าแล้ว ยังมีโอกาสในการก่อให้เกิดข้อผิดพลาดมากขึ้นด้วย โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. ใช้วิธีการกรอกข้อมูลลงในโปรแกรม Microsoft Excel และรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน

2.2.3.8 ขาดระบบเทคโนโลยีที่นำมาช่วยในการให้บริการแก่ชุมชนหรือประชาชนที่สนใจในการปลูกไม้ และบริหารจัดการพื้นที่ป่าไม้ โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. จะใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลเพียงด้านเดียว ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ และการเสริมสร้างการเรียนรู้ในเชิงรุก ทำให้กระบวนการเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

2.2.3.9 ขาดระบบเทคโนโลยีที่นำมาช่วยตรวจสอบคุณภาพสินค้าในขณะส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นและความไว้วางใน ซึ่งส่งผลต่อคุณค่า (Value) ของสินค้าที่ลดลง ซึ่งแตกต่างกับคู่แข่งขันในต่างประเทศที่มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลรายละเอียดสินค้าต่าง ๆ ได้ เช่น ขนาด ประเภท ปริมาณการผลิต การได้รับรองมาตรฐาน FSC (Forest Stewardship Council) หรือ Chain of Custody (CoC) เป็นต้น

2.2.4 ด้านข้อมูล (Data)

จากการศึกษาปัญหาด้านข้อมูลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.2.4.1 ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและข้อมูลด้านการตลาด เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่งขัน พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการดำเนินงานจากข้อมูลขององค์กรที่ทำการสำรวจข้อมูลไว้เบื้องต้น ประกอบกับประสบการณ์และความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก โดยผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ได้นั้นจึงมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น การผลิตไม้ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือความต้องการของตลาด เป็นต้น

2.2.4.2 ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ทำให้ข้อมูลในองค์กรไม่มีคุณภาพ ขาดความเป็นหนึ่งเดียว และเกิดมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

2.2.4.3 การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time) ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียกดูข้อมูล ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนด ทำให้ไม่ทันต่อการนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจ วางแผนงาน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.2.5 ความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.2.5.1 ควรมีการลงโปรแกรมป้องกันไวรัส (Anti-Virus) คอมพิวเตอร์ ให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานในองค์กรทุกเครื่อง และควรเป็นเวอร์ชั่น (Version) ที่ทันสมัย เพื่อป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการโจมตีทางไซเบอร์ในรูปแบบอื่น ๆ

2.2.5.2 ควรมีบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำสำนักงานภูมิภาคต่าง ๆ อย่างน้อยจำนวน 1 คน เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เอื้ออำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้

2.2.5.3 ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ ดังนี้

(1) การบริหารจัดการพื้นที่ป่าไม้ ได้แก่ ระบบการคำนวณปริมาตรไม้ในสวนป่าหรือเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ (Drone)

(2) การจัดจำหน่ายสินค้า ได้แก่ ระบบการขายสินค้าแบบเบ็ดเสร็จเพียงจุดเดียว (One Stop Service)

2.2.5.4 ควรมีฐานข้อมูลกลางที่สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และเรียกดูข้อมูลต่าง ๆ ได้ตามความต้องการ

2.2.5.5 ควรมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อต่อยอดข้อมูลให้สามารถนำไปพัฒนางานในส่วนต่าง ๆ ได้ โดยหน่วยงานที่ควรบูรณาการข้อมูลด้วยนั้น ประกอบด้วย กรมการ

ท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมอุทยาน กรมปศุสัตว์ และกรมป่าไม้ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) ที่เกี่ยวข้องกับช้าง

2.2.5.6 ควรมีการกำหนดนโยบายการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น แนวทางการจัดซื้อ อายุการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2.5.7 ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของ อ.อ.ป. ให้สามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.5.8 ควรมีการศึกษาและจัดทำกระบวนการข้อมูล (Data Flow) ให้มีมาตรฐาน มีการรับ – ส่งข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ

2.2.5.9 ควรมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการกรอกข้อมูลลงในระบบงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

2.2.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2.6.1 ธุรกิจของ อ.อ.ป. ในอนาคตจะมีการสนับสนุนการปลูกไม้ดีมีค่าชนิดอื่น ๆ ที่ภาคประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้เพราะต้องอาศัยระยะเวลาในการเจริญเติบโตกว่า 40-50 ปี ทำให้ไม่มีใครกล้าลงทุน เช่น ไม่ตะเคียน ไม่ประดู่ ไม้มะค่า ไม้พะยูง ซึ่งเป็นไม้พื้นฐานที่อยู่ในความต้องการในอนาคตเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประเทศ

2.2.6.2 การแปรรูปไม้เพื่อทำเฟอร์นิเจอร์เป็นธุรกิจปลายน้ำของ อ.อ.ป. ที่แข่งขันกับภาคเอกชนค่อนข้างลำบาก ทั้งนี้เพราะเอกชนมีความได้เปรียบด้านทรัพยากร ทั้งในส่วนของเงินทุน ทักษะฝีมือแรงงาน และกระบวนการจัดจำหน่าย ทำให้สามารถทำได้ดีกว่า อ.อ.ป. โดยในปัจจุบันเอกชนสามารถส่งออกเฟอร์นิเจอร์ได้ทั่วโลก อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังมีจุดแข็งเรื่องคุณภาพไม้ ดังนั้น อ.อ.ป. อาจทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้า และให้เอกชนเข้ามาช่วยเรื่องการบริหารจัดการได้

2.2.6.3 อ.อ.ป. มีจุดแข็งในเรื่องของตราสินค้า (Brand) สินค้าที่มีคุณภาพ (ไม้ซุงสัก) และการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากตามความต้องการของตลาด ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าประจำหลายราย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ดังนั้น การที่จะปรับกระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องพิจารณาการปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วย

2.2.6.4 สิ่งที่ช่วยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของ อ.อ.ป. และคู่แข่งได้ คือ การรักษาคุณภาพมาตรฐานของสินค้า

2.2.6.5 ด้านการขยายธุรกิจไปยังตลาดในต่างประเทศนั้น ที่ผ่านมา อ.อ.ป. เคยประสบกับปัญหาเรื่องการทุจริต และต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เนื่องมาจากการเสียภาษีการส่งออกกว่าร้อยละ 40 และราคาไม้ในตลาดโลกต่ำกว่าราคาขายของ อ.อ.ป. ทำให้ได้รับกำไรไม่มากนัก จึงไม่ได้มุ่งเน้นการทำธุรกิจในตลาดนี้ อย่างไรก็ตาม หากต้องขยายธุรกิจไปยังตลาดในต่างประเทศอาจต้องอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการใช้จุดแข็งของแต่ละหน่วยงานมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น อ.อ.ป. มีสินค้าที่มีคุณภาพเป็นจำนวนมาก ใขณะที่ภาคเอกชนมีตลาดที่มีความต้องการซื้อสินค้า และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.2.6.6 ควรมีการเพิ่มหน่วยงานการหารายได้ พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้

2.2.6.7 ควรมีการลดสายงานการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

2.2.6.8 อ.อ.ป. มีการจัดการประมูลไม้ล่วงหน้า ซึ่งนอกจากกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ อ.อ.ป. สามารถนำเงินที่ได้รับมาหมุนเวียนในการทำธุรกิจได้แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในองค์กรและคุณภาพของสินค้าที่ อ.อ.ป. ส่งมอบให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

2.2.6.9 ควรมีการปรับเปลี่ยนบริบทการดำเนินธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย BCG Model และแผนงานต่าง ๆ ของประเทศ พร้อมทั้งมีการนำเครื่องมือมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนเพื่อการปลูกป่าเศรษฐกิจแห่งชาติ มีรูปแบบการทำงานคล้ายกับกองทุนการยางแห่งประเทศไทย โดยมีแหล่งรายได้มาจากเงินสนุบสนุนจากรัฐบาล หรือการจ่ายเงินสนับสนุนเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อม (Payment for Ecosystem) เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถนำเงินที่ได้รับมาสนับสนุนให้เกษตรกรปลูกป่าไม้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกลไกการขับเคลื่อนกองทุนฯ ด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร จากเดิมที่มีการกำหนดให้มีการบริหารงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 เป็นพระราชบัญญัติสำนักงานป่าเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. ..... เพื่อให้มีอำนาจในการบริหารจัดการมากขึ้น ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดได้มากขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว นอกจากจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังช่วยสนับสนุนนโยบายการปลูกป่าของประเทศอีกด้วย

โดยสรุป จากการศึกษาปัญหา/อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. พบว่า อ.อ.ป. มีปัญหาในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูล ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล หรือมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกระบวนการและด้านข้อมูลที่นับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาธุรกิจให้ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จะนำเข้าสู่การทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อ

2.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. ใช้วิธีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานด้วยแบบจำลอง SIPOC หรือ “SIPOC Model” ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกระบวนการ (Supplier) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Processes) ผลผลิต (Outputs) และผู้ที่นำผลผลิตไปใช้งาน (Customers) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นโดยภาพรวม ดังนี้

ตารางที่ 2.3-1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. ตามรูปแบบ SIPOC Model

ชื่อกระบวนการ: การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.			**วันที่ปรับปรุงกระบวนการ: 26/12/2565**	
ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายสารสนเทศ			**Version: 2.0**	
ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูล (Supplier) 	**ปัจจัยนำเข้า (Input)** 	**กระบวนการ (Processes)** 	**ผลผลิต (Outputs)** 	**ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้งาน (Customers)** 
เจ้าของแผนงานต่าง ๆ เช่น สคช. สพร. หรือกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	• ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี • แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ • แผนการปฏิรูปประเทศฯ • แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 • แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ • แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ • แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ • แผนวิสาหกิจฯ อ.อ.ป. • แผนปฏิบัติการดิจิทัล อ.อ.ป. ฯ • แผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้อง • รายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • ผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป.	1. ศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ กับแผนวิสาหกิจฯ ของ อ.อ.ป. และแผนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ฝ่ายสารสนเทศ

ชื่อกระบวนการ: การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.			วันที่ปรับปรุงกระบวนการ: 26/12/2565	
ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายสารสนเทศ			Version: 2.0	
ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูล (Supplier) 	**ปัจจัยนำเข้า (Input)** 	**กระบวนการ (Processes)** 	**ผลผลิต (Outputs)** 	**ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้งาน (Customers)** 
• ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. • รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป. • ผู้อำนวยการสำนัก • หัวหน้าฝ่าย • ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน • หัวหน้างาน • ผู้เชี่ยวชาญ	ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	2. สำรวจข้อมูล	ปัญหา อุปสรรค และความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	ฝ่ายสารสนเทศ
		3. วิเคราะห์ข้อมูล		
	• RACI Matrix • บทบาทหน้าที่ของส่วนงานต่าง ๆ	3.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ	ฝ่ายสารสนเทศ
	• ผลการสำรวจข้อมูล • SWOT ขององค์กร	3.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล	ฝ่ายสารสนเทศ
	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล	3.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix	กลยุทธ์ด้านดิจิทัล	ฝ่ายสารสนเทศ
		4. จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ		
ฝ่ายสารสนเทศ	ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1-3	4.1 กำหนดเป้าหมาย	เป้าหมายด้านดิจิทัล	• คณะอนุกรรมการฯ • คณะทำงานฯ • บุคลากรของ อ.อ.ป.

ชื่อกระบวนการ: การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.			วันที่ปรับปรุงกระบวนการ: 26/12/2565	
ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายสารสนเทศ			Version: 2.0	
ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูล (Supplier) 	**ปัจจัยนำเข้า (Input)** 	**กระบวนการ (Processes)** 	**ผลผลิต (Outputs)** 	**ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้งาน (Customers)** 
ฝ่ายสารสนเทศ	ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1-3	4.2 กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมินตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการ	ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการ	• คณะอนุกรรมการฯ • คณะทำงานฯ บุคลากรของ อ.อ.ป.
ฝ่ายสารสนเทศ	ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1-3	4.3 กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล	วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล	• คณะอนุกรรมการฯ • คณะทำงานฯ • บุคลากรของ อ.อ.ป.
ฝ่ายสารสนเทศ	ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1-3	4.4 กำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์	กลยุทธ์และยุทธศาสตร์	• คณะอนุกรรมการฯ • คณะทำงานฯ • บุคลากรของ อ.อ.ป.
ฝ่ายสารสนเทศ	ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1-3	4.5 กำหนดแผนงานโครงการ	แผนงานโครงการด้านดิจิทัล	• คณะอนุกรรมการฯ • คณะทำงานฯ • บุคลากรของ อ.อ.ป.
ฝ่ายสารสนเทศ	แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	5. ถ่ายทอดกระบวนการฯ	ผลลัพธ์จากการถ่ายถอดกระบวนการ	• คณะอนุกรรมการฯ • คณะทำงานฯ • ฝ่ายสารสนเทศ
	• แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ • ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ	6. นำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการได้เข้าสู่กระบวนการทบทวนฯ	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีฯ ของ อ.อ.ป. ที่ได้รับการปรับปรุง	• คณะอนุกรรมการฯ • คณะทำงานฯ • ฝ่ายสารสนเทศ

2.3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล หรือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ด้านดิจิทัล ประจำปี 2565 ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยใช้หลักการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์บนพื้นฐานของข้อมูล (Fact Based) หรือหลักฐาน (Evidence Bases) ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจฯ (SE-AM) ดังที่ สคร. กำหนด เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3-2 การวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

SWOT ด้านดิจิทัล		คำอธิบาย (Description)
1. จุดแข็ง (Strength)	S1	อ.อ.ป. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความคล่องตัวมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่
	S2	ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
	S3	มีแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ
2. จุดอ่อน (Weakness)	W1	บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
	W2	บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย
	W3	ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน
	W4	กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ
	W5	กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า
	W6	เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน
	W7	ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล
	W8	การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time)
	W9	บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
	W10	งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด

SWOT ด้านดิจิทัล		คำอธิบาย (Description)
3. โอกาส (Opportunity)	O1	รัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐเพื่อเตรียมเข้าสู่องค์กรดิจิทัล
	O2	มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน
4. ภัยคุกคาม (Threat)	T1	การโจมตีทางไซเบอร์ที่มีความรุนแรงและรูปแบบที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
	T2	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน



ภาพที่ 2.3-1 การวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น จะเห็นได้ว่า อ.อ.ป. มีจุดอ่อนด้านดิจิทัลเป็นจำนวนมาก การปิดจุดอ่อน หรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวในระยะเวลาสั้น ๆ อาจไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจาก อ.อ.ป. มีทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัด ดังนั้น จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) เพื่อแสดงให้เห็นว่าจุดอ่อนในแต่ละด้านมีความสำคัญมาก - น้อยเพียงใด หากมีความสำคัญมากก็ให้เร่งดำเนินการแก้ไขโดยทันที ส่วนในข้ออื่น ๆ ก็ให้แก้ไขตามลำดับความสำคัญรองลงมา

ตารางที่ 2.3-3 เกณฑ์การแปลผลผลกระทบจุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

ผลกระทบ	ค่าน้ำหนัก	ระดับความรุนแรง
ผลกระทบต่อธุรกิจ	5	• 1 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับน้อยที่สุด • 2 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับน้อย • 3 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับปานกลาง • 4 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับมาก • 5 หมายถึง มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในระดับมากที่สุด
ผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3	• 1 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับน้อย • 2 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับปานกลาง • 3 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับมาก

ตารางที่ 2.3-4 การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) จุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

จุดอ่อน		ผลกระทบต่อธุรกิจ	ผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	รวมคะแนน
W1	บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	9
W2	บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย	3	2	6
W3	ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน	3	3	9
W4	กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ	5	3	15
W5	กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า	3	3	9
W6	เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน	5	3	15
W7	ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล	4	3	12
W8	การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time)	4	3	12
W9	บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ	5	3	15
W10	งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด	3	3	9

ตารางที่ 2.3-5 สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อนด้านดิจิทัล

ช่วงคะแนน	กลุ่ม	จุดอ่อน
1-5	กลุ่มที่ 1 มีความสำคัญน้อย	-
6-10	กลุ่มที่ 2 มีความสำคัญปานกลาง	W1 บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล W2 บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย W3 ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน W5 กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า W10 งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด
11-15	กลุ่มที่ 3 มีความสำคัญมาก	W4 กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ W6 เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน W7 ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล W8 การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time) W9 บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

2.3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้ อ.อ.ป. มีแนวทางการปฏิบัติที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ด้วยการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ดังนี้

ตารางที่ 2.3-6 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านดิจิทัลด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	**จุดแข็ง**	**จุดอ่อน**
	S1: อ.อ.ป. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความคล่องตัวมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ **S2:** ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล **S3:** มีแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ	**W1:** บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล **W2:** บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย **W3:** ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วนและมีมาตรฐาน **W4:** กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ **W4:** กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า **W6:** เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน **W7:** ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล **W8:** การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time)

		W9: บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ **W10:** งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด
โอกาส **O1:** รัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐเพื่อเตรียมเข้าสู่องค์กรดิจิทัล **O2:** มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	**กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)** **SO1:** กลยุทธ์การของบประมาณสนับสนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. (O1, S3) **SO2:** กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (O2, S3)	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)** **WO1:** กลยุทธ์การของจัดสรรทุนอุดหนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบงานของ อ.อ.ป. (W6, W9, W10, O1) **WO2:** กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อบูรณาการข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (W7, O1)
อุปสรรค **T1:** การโจมตีทางไซเบอร์ที่มีความรุนแรงและรูปแบบที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น **T2:** เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)** **ST1:** กลยุทธ์การปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อยกระดับการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ (S1, T1) **ST2:** กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)** **WT1:** กลยุทธ์การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ (W4, T1) **WT2:** กลยุทธ์การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต (W1, W2, T2)



ภาพที่ 2.3-2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านดิจิทัลด้วย TOWS Matrix

2.4 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เป็นขั้นตอนการนำเอาผลลัพธ์จากกระบวนการในขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 ซึ่งประกอบด้วย ผลการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการสำรวจข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล มาสรุปและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทกับดำเนินงานของ อ.อ.ป. รวมทั้งหลักเกณฑ์ของ สคร. เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ในปัจจุบันและอนาคต ทั้งในส่วนของการพัฒนาด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรายละเอียดในขั้นตอนนี้ จะนำเสนอในบทถัดไป

2.5 ขั้นตอนการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

ก่อนการดำเนินการถ่ายทอดกระบวนการฯ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่เกี่ยวข้องนั้น อ.อ.ป. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ เพื่อให้ทราบว่าใครมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ บ้าง มีความสำคัญและบทบาทอย่างไรบ้าง เพื่อให้การถ่ายทอดกระบวนการฯ นั้นมีความสอดคล้องตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และมีแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.5.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ มีดังนี้

2.5.1.1 ผู้บริหารของ อ.อ.ป.

การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสนับสนุนในทุกภาคส่วน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นเรื่องของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือ “Digital Transformation” ที่ต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน โดยการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาจัดซื้อเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งหากผู้บริหารไม่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญก็จะไม่สามารถทำให้กิจกรรมนั้นเกิดขึ้นได้ ดังนั้น กระบวนการฯ นี้จึงมีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของ อ.อ.ป. โดยตรง เพราะแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ นอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาธุรกิจขององค์กรอีกด้วย

2.5.1.2 บุคลากรของ อ.อ.ป.

การปฏิบัติภารกิจประจำวันในทุกภาคส่วนขององค์กร ต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานไม่มากก็น้อย เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ บุคลากรของ อ.อ.ป. จึงอยู่ในฐานะของผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น

การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การจัดทำแผนงาน การประกาศใช้นโยบาย หรือกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลจึงส่งผลกระทบต่อบุคลากรของ อ.อ.ป. โดยตรง เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานอาจช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วมากขึ้น แต่ก็อาจสร้างความเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำกันมาช้านานได้ หรือการนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนบุคลากร อาจทำให้ต้องลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานลงได้ เป็นต้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ จำแนกเป็นกลุ่มต่าง ๆ และบทบาทหน้าที่ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.5-1 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.	บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.						
	คณะอนุกรรมการฯ ด้าน DT	คณะทำงานฯ ด้าน DT	คณะกรรมการฯ ด้าน Core Business Enablers	ฝ่ายสารสนเทศ	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	บุคลากรของ อ.อ.ป.	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
1. ศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	C	R	C	A	C	I	I
2. สำรวจข้อมูล	C	R	C	A	C	R	I
3. วิเคราะห์ข้อมูล							
3.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ	C	R	C	A	C	R	I
3.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล	C	R	C	A	C	R	I
3.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix	C	R	C	A	C	R	I
4. จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	R	R	C	A	R	I	I
5. ถ่ายทอดกระบวนการฯ	R	R	C	A	I	I	I
6. นำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการได้เข้าสู่กระบวนการทบทวนฯ	C	A	C	R	I	I	I

R = Responsibility / ผู้ดำเนินงาน

A = Accountable / เจ้าของงาน

C = Consulted / ที่ปรึกษา

I = Informed / ผู้ที่ต้องรับทราบข้อมูล

2.5.2 ถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง

อ.อ.ป. ได้กำหนดวิธีการถ่ายทอดกระบวนการฯ โดยประยุกต์ใช้แบบจำลองกระบวนการสื่อสารของ เดวิด เบอร์โล (David K. Berlo) ที่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการสื่อสารต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) หรือที่เรียกว่า “SMCR Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการสื่อสารดังกล่าว สำหรับการถ่ายทอดกระบวนฯ ดังนี้

2.5.2.1 ผู้ส่งสาร (Sender)

ผู้ส่งสาร คือ ฝ่ายสารสนเทศ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำกระบวนการฯ โดยภายหลังจากที่ได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดส่งให้คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. และคณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. พิจารณาเห็นชอบในหลักการและความถูกต้องของเนื้อหาและรายละเอียด ก่อนทำการส่งต่อข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ต่อไป

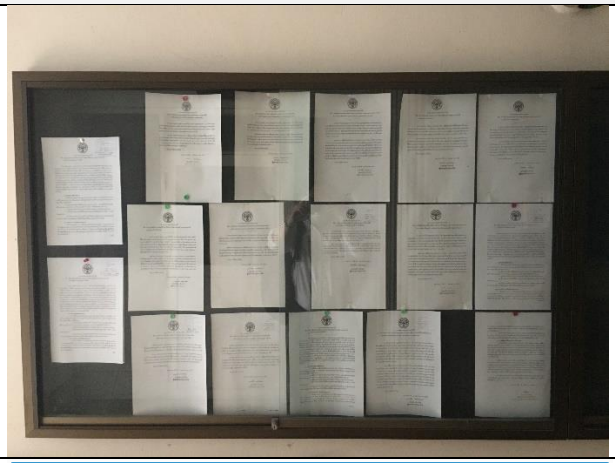
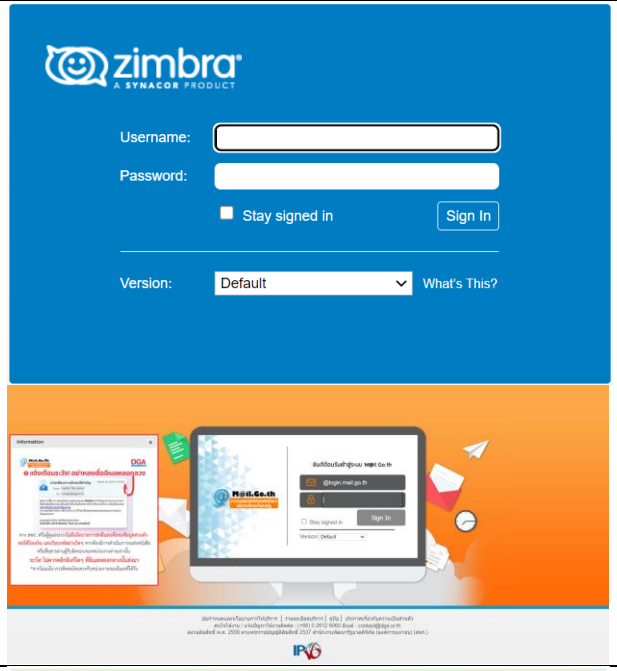
2.5.2.2 ข้อมูลข่าวสาร (Message)

ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ โดยได้รับการรับรองความถูกต้องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2.5.2.3 ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

อ.อ.ป. ได้กำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.5-2 ช่องทางการสื่อสารข้อมูลของ อ.อ.ป.

ช่องทางการสื่อสาร	ภาพประกอบ
1. ป้ายประกาศส่วนกลาง	
2. จดหมายอิเล็กทรอกนิกส์ (e-Mail)	
3. เว็บไซต์ของ อ.อ.ป. (https://www.fio.co.th)	

ช่องทางการสื่อสาร	ภาพประกอบ
4. ที่ประชุมคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ	

2.5.2.4 ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารในกระบวนการฯ ได้แก่ บุคลากรของ อ.อ.ป. ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้ระบุไว้ในกระบวนการวิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.

2.6 ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

เป็นขั้นตอนภายหลังจากที่ได้ดำเนินงานตามกระบวนการฯ ที่กำหนด พร้อมทั้งได้ทำการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการฯ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

2.6.1 ดำเนินการประเมินการรับรู้ หรือความเข้าใจ หรือการนำไปใช้ประโยชน์ของกระบวนการฯ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานย้อนกลับ (Feedback) ว่าภายหลังจากที่ฝ่ายสารสนเทศได้จัดทำกระบวนการฯ โดยประกาศใช้เป็นนโยบาย และสื่อสารออกไปแล้วนั้นเป็นอย่างไร

2.6.2 นำผลลัพธ์การประเมินที่ได้รับรายงานผลให้คณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ได้รับทราบ เพื่อให้ทราบถึงสถานะ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัดผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร พร้อมทั้งนำความคิดเห็น ข้อวิพากษ์ หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของคณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ มาพิจารณาเพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ ในปีถัดไป

2.6.3 จัดทำข้อสรุปผลการทบทวนกระบวนการฯ และนำข้อสรุปดังกล่าวเข้าสู่ระบบการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ สามารถเข้ามาศึกษา เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการของตนเองได้

พร้อมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างส่วนงาน จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้ต่อไป



ภาพที่ 2.6-1 ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

โดยสรุป อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.อ.ป. รวมทั้งหลักเกณฑ์การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) ตามที่ สคร. กำหนด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยการพัฒนากระบวนการฯ นี้ อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570

ในบทนี้ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการองค์กร และงานเชิงยุทธศาสตร์ที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยการอธิบายในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พันธกิจ (Mission Statement) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสามารถอธิบายเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้



ภาพที่ 3-1 ภาพรวมของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะยาว

3.1 วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3.2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

อ.อ.ป. ได้กำหนดพันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไว้ดังนี้



ภาพที่ 3.2-1 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

3.2.1 F (Forward)

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต

3.2.2 I (Innovation)

สร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมด้านกระบวนการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน

3.2.3 O (Operational Excellence)

บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

3.3 เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. มีดังนี้

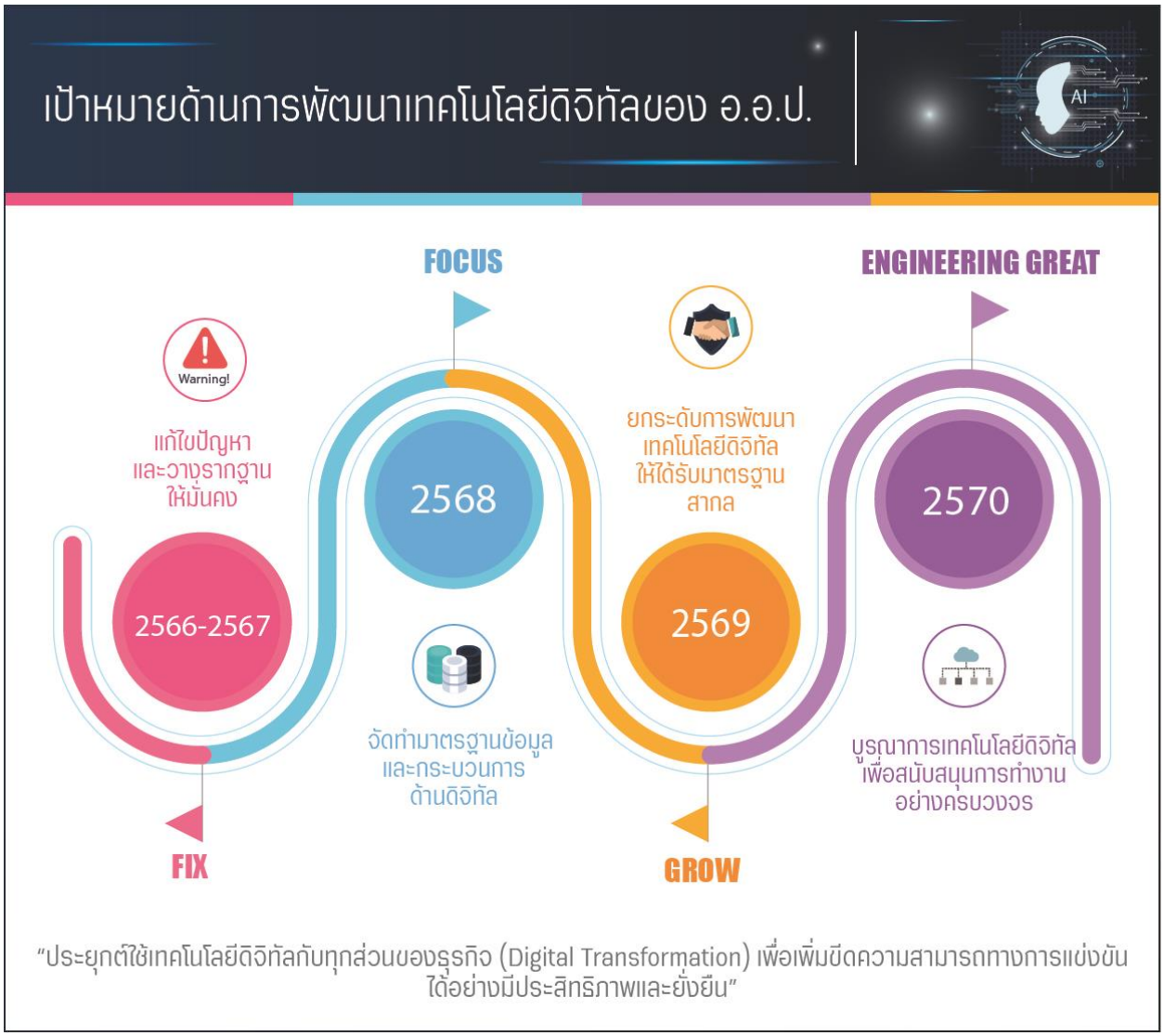
(1) อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice)

(3) พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 3.3-1 เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

ด้านการปรับเปลี่ยน	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
บุคลากรและเทคโนโลยี	1. รายได้ของ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้น	รายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 5
	2. รายจ่ายของ อ.อ.ป. ลดลง	รายจ่ายลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 10
กระบวนการ	3. กระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	เกิดผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดข้อใดข้อหนึ่งดังนี้ • ระยะเวลาในการดำเนินงานทางธุรกิจลดลง ร้อยละ 10 • ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บริการแก่ประชาชนลดลง ร้อยละ 10 • ไม่มีข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานตามกระบวนการทางธุรกิจ



ภาพที่ 3.3-1 เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. จำแนกออกเป็นระยะต่าง ๆ

ทั้งนี้ เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว สามารถแบ่งออกเป็นระยะการพัฒนาได้ 4 ระยะ ดังนี้

3.3.1 ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2566 – 2567) FIX แก้ไขปัญหาและวางรากฐานให้มั่นคง

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ในระยะที่ 1 จะมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silo Process) ครอบคลุมทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล ดังรายละเอียดที่ปรากฏในแผนภูมิก้างปลา (Fish bone) ทั้งนี้เพราะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Object) ในทุก ๆ ด้านขององค์กร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาของ อ.อ.ป.

นั้น พบว่า มีอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระดับมาก (Big Impact) หรือส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ในระยะนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางรากฐานของ อ.อ.ป. ให้มั่นคงแข็งแรง ซึ่งนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะหาก อ.อ.ป. มีรากฐานที่มั่นคงแข็งแรงแล้วจะช่วยต่อยอดให้การดำเนินการใด ๆ นำไปสู่ความสำเร็จได้

นอกจากนั้นแล้ว ในระยะนี้จะดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความตระหนัก (Awareness) ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ของรัฐวิสาหกิจตามที่ สคร. กำหนด โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน อันจะช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ และมีมาตรฐาน รวมทั้งไม่ทำให้บุคลากรของ อ.อ.ป. เกิดความรู้สึกว่าการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการฯ เป็นภาระที่ต้องดำเนินการในไตรมาสสุดท้ายของทุกปี

3.3.2 ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2568) FOCUS จัดทำมาตรฐานข้อมูลและกระบวนการด้านดิจิทัล

ในระยะนี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านดิจิทัลต่าง ๆ เช่น กระบวนการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) กระบวนการจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) หรือกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) เป็นต้น โดยการจัดทำกระบวนการให้เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้ อ.อ.ป. มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดกระบวนการไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes) ของกระบวนการนั้น ๆ ได้ การวางรากฐานของกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน จึงช่วยให้เกิดความยั่งยืนในการปฏิบัติงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนั้นแล้ว ในระยะนี้ยังมุ่งเน้นการจัดทำมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ให้มีมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งการจัดทำโครงสร้างข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาข้อมูลที่มีความซ้ำซ้อน การเรียกใช้ข้อมูลได้แบบไม่ทันทีทันใด (Realtime) และการบูรณาการข้อมูลแบบไม่ครบวงจร ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่เกิดขึ้นกับ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน จนส่งผลกระทบต่อการวางแผนและการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหาร ซึ่งนอกจากประเด็นในเรื่องดังกล่าวแล้ว ในทุก ๆ กิจกรรมของธุรกิจจะก่อให้เกิดข้อมูลจำนวนมหาศาล ทั้งข้อมูลจากทั้งภายในองค์กร และข้อมูลภายนอกองค์กร ดังนั้น หากปราศจากการจัดทำข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ เช่น ไม่สามารถบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้ หรือขาดข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น

3.3.3 ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2569) GROW ยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้รับมาตรฐานสากล

ในระยะนี้เมื่อปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขแล้ว จะดำเนินการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้รับมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย ISO27001 มาตรฐานการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล ISO/IEC 38500 (IT Governance) และมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO22301 เป็นต้น ซึ่งนอกจากการยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้รับมาตรฐานสากลจะช่วยสร้างระบบ กลไก และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอีกด้วย

3.3.4 ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2570) ENGINEERING GREAT บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างครบวงจร

ทั้ง 3 ระยะ ตามที่ได้อธิบายมาก่อนหน้านี้เป็นการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ทั้งในด้านของการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การพัฒนากระบวนการที่เป็นมาตรฐาน และการยกระดับของเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อนก้าวเข้าสู่ในระยะที่ 4 ซึ่งเป็นระยะที่มุ่งเน้นการบูรณาการ หรือสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เช่น การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ด้วยวิธีการบูรณาการข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาด้านการตลาด เป็นต้น โดยหากในระยะที่ 1-3 สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้การดำเนินงานในระยะที่ 4 ไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น (หรือมีน้อย) แต่หากการดำเนินงานในระยะที่ 1-3 ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในระยะที่ 4 ได้ เช่น ไม่สามารถบูรณาการข้อมูลได้เพราะข้อมูลไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ระบบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูล หรือข้อจำกัดอื่น ๆ ที่เป็นปัญหาในองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ จากการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ได้กำหนดให้มีการพัฒนาทั้งในด้านของเทคโนโลยีและกระบวนการไว้ในระยะต่าง ๆ ส่วนในด้านของบุคลากรนั้น อ.อ.ป. จะดำเนินการพัฒนาควบคู่กันไปในทุกระยะ ๆ ไม่สามารถแบ่งแยกการพัฒนาในระยะใดระยะหนึ่งได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะ เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น อ.อ.ป. จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรในทุกระยะ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และการรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร การบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ รวมทั้งการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลดังนี้



ภาพที่ 3.4-1 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

3.4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการทางธุรกิจของ อ.อ.ป. และแนวโน้มของการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต รวมทั้งความรู้ความเข้าใจภัยคุกคามด้านอาชญากรรมทางไซเบอร์ และหลักเกณฑ์ของ สคร. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารอัตรากำลังอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มความสามารถ และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

3.4.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

3.4.1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล

3.4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านดิจิทัลต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เป็นระบบ และสามารถทำซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการบริหารจัดการโครงการ หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อน อ.อ.ป. ไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

3.4.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3.4.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables

3.4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

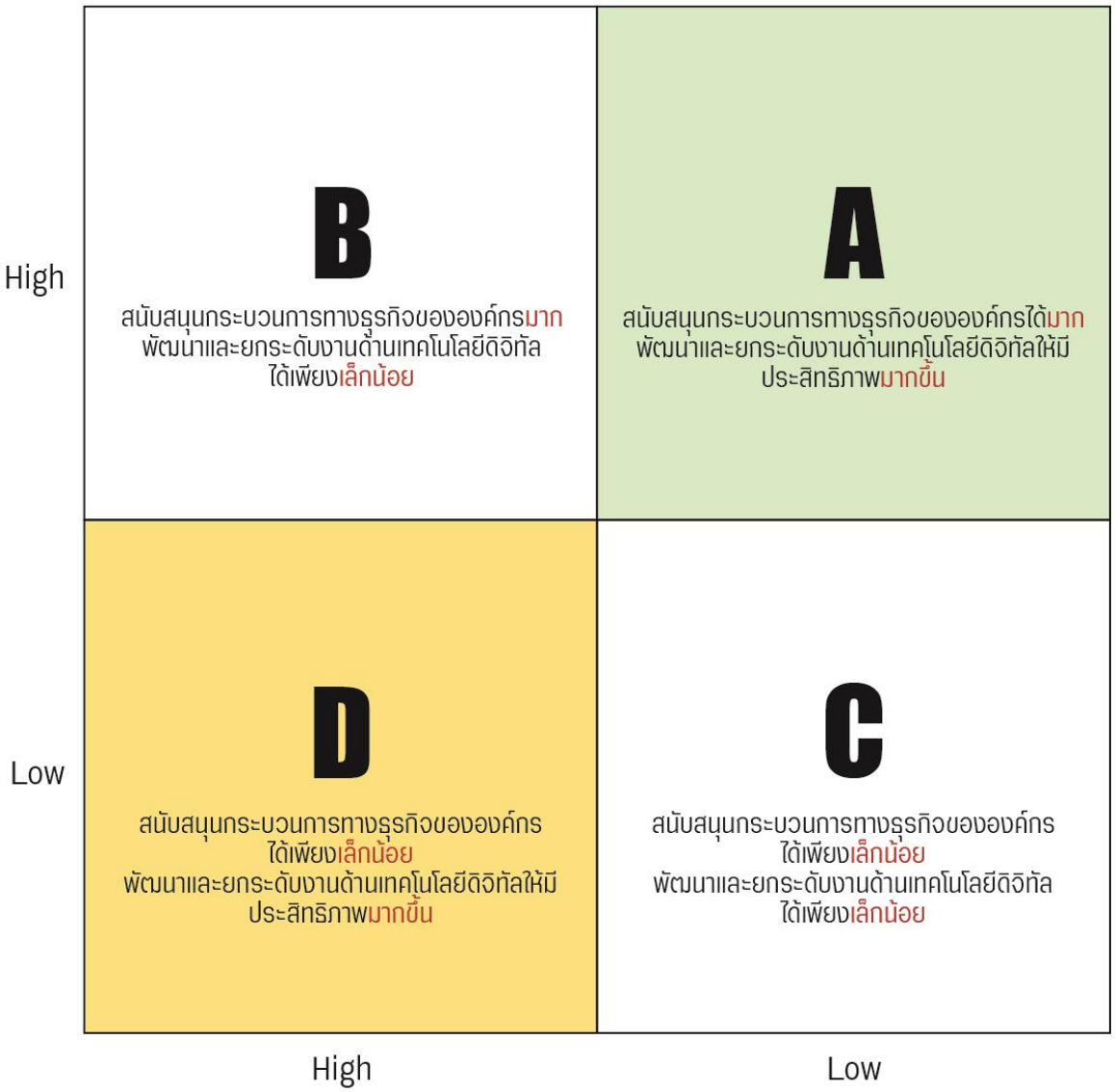
ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และทุกหน่วยงานของธุรกิจ หรือ “Digital Transformation” โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ลดรายจ่าย และช่วยให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำข้อมูลจากระบบข้อมูลขนาดใหญ่มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ หรือการบริการใหม่ จนก่อให้เกิดรายได้ให้กับองค์กร หรือการนำหุ่นยนต์อัตโนมัติเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานประจำวัน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานบุคลากรลงได้ เป็นต้น โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

3.4.3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

3.4.3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

3.5 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเป็นการพิจารณาถึงจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในกรณีที่องค์กรมีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้สามารถพิจารณาเลือกดำเนินงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด โดยกำหนดให้คะแนนเต็ม 20 คะแนน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ส่วน ได้แก่ (1) ผลกระทบ (Impact) หรือประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และ (2) งบประมาณ หรือความพยายาม (Effort) ในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ซึ่งได้กำหนดคะแนนและความหมายในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้



ภาพที่ 3.5-1 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ

3.5.1 ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ประกอบด้วยการพิจารณาดังนี้

3.5.1.1 มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

3.5.1.2 มีผลกระทบต่อต้นทุน หรือรายได้ขององค์กร

3.5.2 ช่วยพัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 3.5-1 เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เกณฑ์การพิจารณา	คะแนนเต็ม	ความหมาย
ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร	5	5 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมากที่สุด 4 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมาก 3 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรปานกลาง 2 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรน้อย 1 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรน้อยที่สุด
ช่วยพัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	5	5 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากที่สุด 4 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาก 3 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลปานกลาง 2 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย 1 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.5-2 หลักเกณฑ์การให้คะแนนประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับความสำคัญของโครงการ	เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ	คะแนน	ความหมาย
A	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	19 – 25 คะแนน	มีความสำคัญมากที่สุด
B	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เพียงเล็กน้อย	13 – 18 คะแนน	มีความสำคัญมาก
C	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรได้เพียงเล็กน้อย พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	7 – 12 คะแนน	มีความสำคัญปานกลาง
D	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรได้เพียงเล็กน้อย พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เพียงเล็กน้อย	1 – 6 คะแนน	มีความสำคัญน้อย

3.6 การกำหนดความสอดคล้องของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การกำหนดโครงการของ อ.อ.ป. ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ มีความสอดคล้องกับปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหรือกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ความสามารถในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.อ.ป. โดยสามารถใช้สัญลักษณ์แสดงความสอดคล้องของโครงการในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.6-1 ความสอดคล้องกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กรของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

สัญลักษณ์	ความหมาย
●	เป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
■	เป็นโครงการที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน
▲	เป็นโครงการที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร.
★	เป็นโครงการที่มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.อ.ป.

3.7 การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ

การกำหนดโครงการของ อ.อ.ป. ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ ได้กำหนดให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญ ตามหลักเกณฑ์การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) ของ สคร. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบนโยบาย และหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.7-1 นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญ

นโยบายที่สำคัญ	ชื่อย่อ
1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)	DT
2. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	GI
3. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)	DG
4. การบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)	ISM
5. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ	BC

นโยบายที่สำคัญ	ชื่อย่อ
(Business Continuity and Availability Management)	
6. การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	ROM
7. ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ (Customer Service)	CS
8. มีความสอดคล้องกับทุกนโยบาย (ข้อ 1-7)	All
9. มีความสอดคล้องมากกว่า 1 นโยบาย	+

3.8 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาหลักเกณฑ์ การประเมินผลรายงานสถานการณ์ดำเนินงาน การสัมภาษณ์ และแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้นำมาสู่การจัดทำแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการงานด้านดิจิทัล และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด รวมทั้งให้ได้รับคะแนนการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ที่สูงขึ้น โดยที่ปรึกษาได้จัดทำแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ลำดับความสำคัญ ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร. งบประมาณในการดำเนินงาน และตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

3.8.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.1 เสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล และกลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.8-1 แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัล	GI+ (DG/ISM)	มาก (16 คะแนน)	●▲			→			0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักกฎหมาย สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย ร้อยละ 80 • บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลเพิ่มขึ้น • จำนวนบุคลากรของ อ.อ.ป. ที่กระทำความผิดด้านกฎหมายดิจิทัล มีจำนวนลดลง ร้อยละ 10
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ	DT	มากที่สุด (20 คะแนน)	●■▲	→					0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 80 • บุคลากรของ อ.อ.ป. มีองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ เพิ่มขึ้น • บุคลากรของ อ.อ.ป. สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการ

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
												ปฏิบัติงานและการจัดการฯ (Enables) เพื่อการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)	DT	มากที่สุด (25 คะแนน)			→				0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 80 • บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ เพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบูรณาการข้อมูล การกำกับดูแลข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่	DG	มาก (16 คะแนน)				→			0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 80 • บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการบูรณาการข้อมูล การกำกับดูแลข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่สามารถนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหาร	ISM	มาก (16 คะแนน)				→			0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ---	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 80

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
	จัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ										สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้งาน	BC	ปานกลาง (12 คะแนน)					→		0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 80 • บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้งานเพิ่มขึ้น สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นได้
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	ROM	ปานกลาง (12 คะแนน)						→	0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 80 • บุคลากรของ อ.อ.ป. มีองค์ความรู้ด้านการจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพิ่มขึ้น • บุคลากรของ อ.อ.ป. สามารถนำองค์ความรู้ที่

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/ สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
												ได้รับมาประยุกต์ใช้กับบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของ อ.อ.ป.	-	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				0.30	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ---------- สำนักบริหารกลาง	• บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อยร้อยละ 80 • บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้
กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล	โครงการจัดหาบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่	ROM	มากที่สุด (20 คะแนน)			→	→	→	→	0.72	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ---------- สำนักบริหารกลาง	• มีบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างน้อย จำนวน 1 คน • บุคลากรด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. สามารถช่วยเอื้ออำนวยและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
						0.18	0.18	0.18	0.18			

3.8.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร และกลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.8-2 แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร	โครงการพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนธุรกิจของ อ.อ.ป. (Digital Transformation Roadmap)	DT	มาก (18 คะแนน)				→			3.00	งานวางแผนและมาตรฐาน --- ส.นผ. ออป. ภาค ส.คน. ส.ธต. ส.บก. ส.คช.	• มีกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ อ.อ.ป. ได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรคน (People Track) กระบวนการทำงาน (Process Track) การใช้เครื่องมือต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพ (Technology Track) และการจัดการข้อมูล (Content Track)
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร	โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ระยะที่ 2 อ.อ.ป.	DT+ (DG)	มากที่สุด (25 คะแนน)		→					1.70	งานวางแผนและมาตรฐาน --- สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ สำนักธุรกิจการตลาด	• มีสถาปัตยกรรมองค์กรที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบัน (As is) และภาพในอนาคต (To be) และแผนปฏิบัติการระยะยาว • มีรายละเอียดสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อใช้ในการพัฒนาสถาปัตยกรรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามเกณฑ์การ

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
												ประเมินรัฐวิสาหกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร	โครงการจัดทำมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ของ อ.อ.ป.	DG+	มากที่สุด (25 คะแนน)			→				3.40	งานวางแผนและมาตรฐาน --- ทุกหน่วยงาน	• มีข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	โครงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำแผนการสื่อสารกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	All	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				2.40	งานวางแผนและมาตรฐาน --- ทุกหน่วยงาน	• สามารถกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด • มีแผนการสื่อสารที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินการรับรู้ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	โครงการประเมินผลความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ	All	มากที่สุด (20 คะแนน)				→			1.00	งานวางแผนและมาตรฐาน --- ทุกหน่วยงาน	• ได้รับผลการประเมินที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ การวิจัย และหลักการทางสถิติ สามารถนำผลที่ได้รับมาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเพื่อยกระดับ

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
	อ.อ.ป.											ความพึงพอใจและความภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	โครงการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan)	ROM	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				1.00	งานวางแผนและมาตรฐาน --- สำนักบริหารกลาง	• มีแนวทางการการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	โครงการพัฒนาระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)		→ 0.44	→ 0.17	0.17	0.17	0.17	1.14	งานวางแผนและมาตรฐาน --- สำนักตรวจสอบภายใน	• มีคู่มือ/แนวทาง/นโยบาย/ระเบียบปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่ครอบคลุมเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 5 กระบวนการ • ศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (Data Center) ได้รับใบรับรอง ISO/IEC 27001:2013

3.8.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และกลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.8-3 แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation)

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (จัดซื้อใหม่และทดแทนอุปกรณ์ที่หมดอายุ)	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)	■	→ 5.00		→ 3.00			8.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	• ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบโทรศัพท์แบบ IP ของสำนักงานกลาง ร้อยละ 80 • การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศเป็นไปตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์กระจายสัญญาณเครือข่ายของสำนักงานกลาง	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)	■	→ 1.20	1.50	3.00	3.50	3.50	12.70	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ --- ทุกหน่วยงานที่ติดตั้งอุปกรณ์	• อุปกรณ์กระจายสัญญาณ (POE Switch) ได้รับการบำรุงรักษาร้อยละ 80 ของจำนวนอุปกรณ์ที่ติดตั้งไว้ที่สำนักงานกลาง • อุปกรณ์กระจายสัญญาณ (POE Switch) ได้รับการบำรุงรักษามีประสิทธิภาพในการทำงานเต็มศักยภาพที่มี
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)	■	→ 2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	10.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	• สามารถดำเนินการจ้างบำรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเสร็จสิ้นได้

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
												ภายในระยะเวลาที่กำหนด ● ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ อ.อ.ป. มีความมั่นคงปลอดภัย รองรับการดำเนินงานหากเกิดกรณีฉุกเฉินด้วยความต่อเนื่อง
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการเช่าวงจรสื่อสารและเชื่อมต่อสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)	■	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	25.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ --- ทุกหน่วยงานที่ติดตั้งอุปกรณ์	● ปริมาณและความเร็วของสัญญาณอินเทอร์เน็ตร้อยละ 100 ของจำนวนหน่วยงานใน อ.อ.ป. ● อินเทอร์เน็ตสำหรับรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านปริมาณและความเร็ว และรองรับการทำงานของเว็บไซต์และระบบงานต่าง ๆ ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องได้อย่างปลอดภัย
กลยุทธ์ที่ 3.1	โครงการจัดซื้อคาปาซิเตอร์สำหรับเครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS)	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)	■	1.00				1.00	2.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	● จัดหาแบตเตอรี่และคาปาซิเตอร์สำหรับเครื่อง

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล												สำรองไฟฟ้า ร้อยละ 100 ● สนับสนุนระบบงานต่าง ๆ ที่ติดตั้งภายในศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องได้อย่างปลอดภัย
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการจัดหาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) เพื่อทดแทนระบบ Back Office	ROM	มากที่สุด (20 คะแนน)			50.00			10.00	60.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยี --- ทุกหน่วยงาน	● มีระบบสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business Process) ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการและเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการปรับปรุงระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูล Carbon Credit	DT	มาก (16 คะแนน)			0.02	0.02	0.02	0.02	0.08	ส่วนภูมิสารสนเทศ --- สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม /ออป. ภูมิภาค	● มีระบบเก็บรวบรวมข้อมูล และบริหารจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนธุรกิจ Carbon Credit ของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชัน	โครงการจัดหาระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของ อ.อ.ป.	DT	มากที่สุด (25 คะแนน)			0.025	0.025	0.025	0.025	0.10	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักธุรกิจการตลาด	● มีระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ที่ช่วยส่งเสริมการขายให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และกระตุ้นให้เกิด

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
เพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ												แรงจูงใจในการซื้อสินค้าของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ (KMs) และนวัตกรรม (Innovation)	DT	มาก (16 คะแนน)				→			3.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักบริหารกลาง/สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม	● มีระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ให้กับบุคลากรของ อ.อ.ป. สามารถเข้ามาเรียนรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	BC	น้อย (5 คะแนน)						→	1.00	งานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์	● มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สามารถช่วยในการวิเคราะห์ ประเมิน ติดตาม ตรวจสอบ และกำกับดูแล รวมทั้งสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของ อ.อ.ป. ให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับทราบ และดำเนินการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชัน	โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลกลางและระบบการบริหาร	DT+ (DG)	มาก (16 คะแนน)				→			5.0	ส่วนสารสนเทศ --- ทุกหน่วยงาน	● มีระบบที่ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กร สามารถช่วยในการจัดเก็บ วิเคราะห์

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
เพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	จัดการข้อมูลขนาดใหญ่											และแสดงผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบการคำนวณปริมาตรไม้ท่อนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และให้บริการแก่ประชาชน	CS	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				1.0	ส่วนภูมิสารสนเทศ --- อ.อ.ป. ภูมิภาค	● ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนมีเครื่องมือที่สามารถใช้ประกอบการวิเคราะห์และคำนวณปริมาตรไม้ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และประชาชน
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศกลาง (Web Portal) ระยะที่ 2	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				1.0	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ --- สำนักบริหารกลาง	● ผู้ปฏิบัติงานมีเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย ระบบจองห้องประชุม ระบบจองรถยนต์ ระบบจองห้องพัก และระบบอื่น ๆ

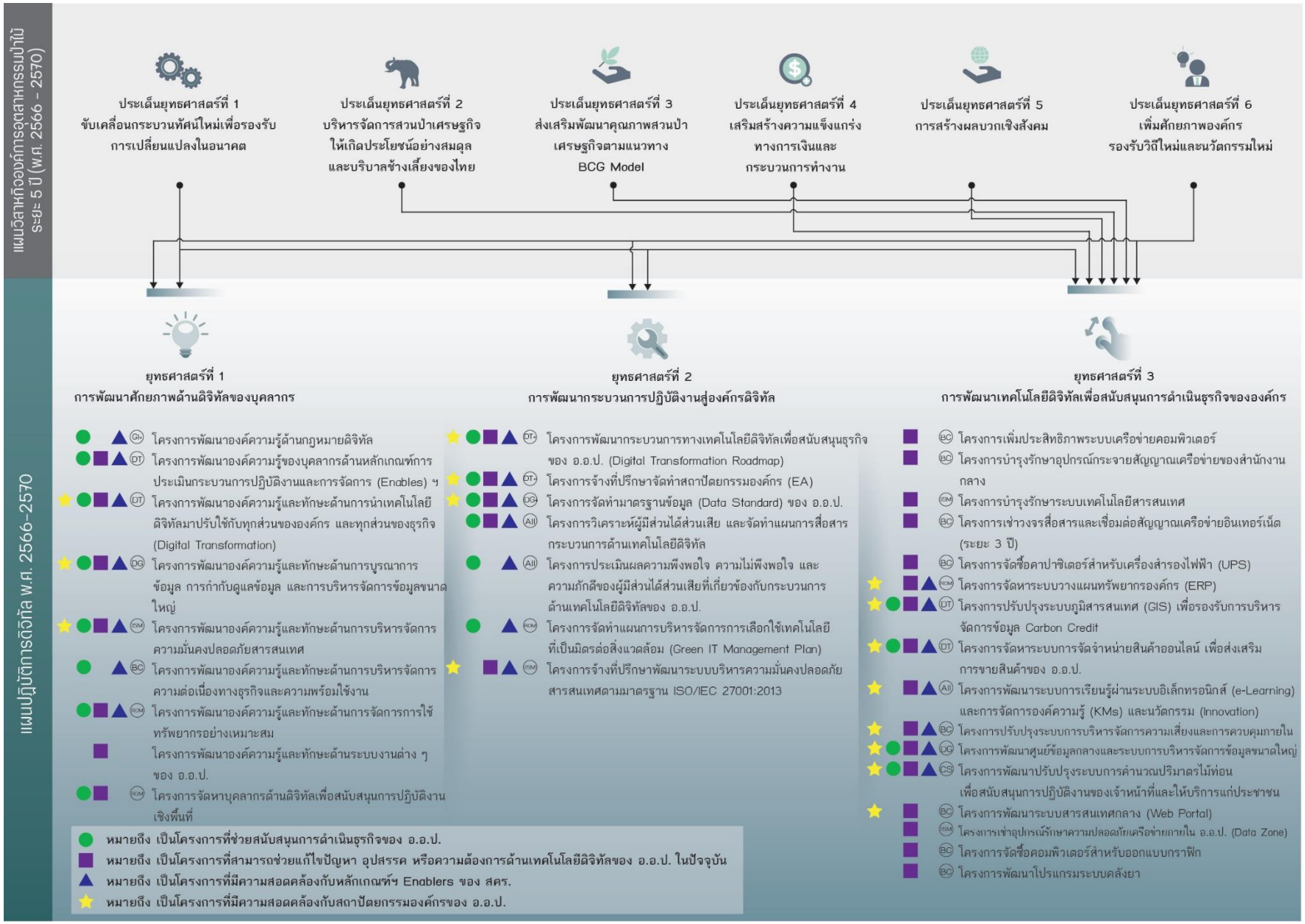
กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการเช่าอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยเครือข่ายภายใน อ.อ.ป. (Data Zone)	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)	■	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	2.00	สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ	● อ.อ.ป. มีอุปกรณ์สนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายภายในที่สามารถช่วยเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยได้มากขึ้น
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	โครงการจัดซื้อคอมพิวเตอร์สำหรับออกแบบกราฟิก	BC	มาก (16 คะแนน)	■			→			0.2 (งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก)	งานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ---------- สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ	● มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่รองรับการทำงานด้านการออกแบบกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	โครงการพัฒนาระบบคลังยา (สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ)	BC	มาก (16 คะแนน)	■			→			0.19 (งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก)	งานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ---------- สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ	● มีโปรแกรมที่สามารถช่วยบริหารจัดการคลังยาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
รวมงบประมาณ					**16.56**	**68.88**	**26.88**	**11.78**	**23.78**	**147.88**		

ตารางที่ 3.8-4 สรุปงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลระหว่างปี 2566 - 2570

ด้าน	งบประมาณ (บาท)				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
บุคลากร	200,000	680,000	780,000	380,000	380,000
กระบวนการ	2,169,879	6,975,000	4,175,000	175,000	175,000
เทคโนโลยีดิจิทัล	14,200,000	61,225,000	21,925,000	11,225,000	23,225,000
รวมงบประมาณในแต่ละปี	**16,569,879**	**68,880,000**	**26,880,000**	**11,780,000**	**23,780,000**
รวมงบประมาณทั้งหมด	**147,889,879**				

หมายเหตุ: โครงการจัดซื้อคอมพิวเตอร์สำหรับออกแบบกราฟิก และโครงการพัฒนาระบบคลังยา ไม่ได้นำงบประมาณจากทั้ง 2 โครงการมาคิดรวม เพราะเป็นโครงการที่ขอรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

จากการกำหนดแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลข้างต้น มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้อย่างครอบคลุม รวมทั้งยังพิจารณาถึงความสอดคล้องในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ฯ Enablers ของ สคร. การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร และความสอดคล้องกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น การพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามแนวทางที่กำหนดไว้นี้ จึงช่วยสนับสนุนนโยบายที่สำคัญขององค์กร และแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ได้ โดยสามารถสรุปให้เห็นในภาพรวมได้ดังนี้



ภาพที่ 3.8-1 ความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล และหลักเกณฑ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ สคร.

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้จะอธิบายโดยสรุปของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ในครั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นเป้าหมาย ทิศทาง และกรอบการดำเนินงาน ในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านดิจิทัล รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางานด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. ให้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 สรุปผลการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ฉบับนี้ มีเป้าหมายเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจฯ พัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งในส่วนของบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) รวมทั้งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ตามที่ สคร. กำหนด โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. นั้น ไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพียงองค์ประกอบเดียว แต่จะมุ่งพัฒนาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจควบคู่กันไป ทั้งในส่วนของบุคลากร กระบวนการ และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่สามารถนำมาช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรได้

กรอบการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. นี้ นอกจากจะมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรแล้ว ยังครอบคลุมถึงประเด็นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) การบูรณาการข้อมูล (Data Integration) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Data Governance and Big Data Management) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและการบริหารจัดการความพร้อมใช้ (Business Continuity and Availability Management) การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) และประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

การดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดในแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในทุกภาคส่วน ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการครอบคลุมฝ่ายงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพราะ การพัฒนางานด้านดิจิทัลนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรของ

อ.อ.ป. ทุกส่วน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับฝ่ายสารสนเทศ หรือฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งเพียงเท่านั้น แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้งบประมาณ ระยะเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

4.2 ข้อเสนอแนะ

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) ควรมีการศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทราบถึงสถานะการดำเนินงานในปัจจุบัน และผลลัพธ์ของการนำไปใช้งานว่ามีความสอดคล้องเหมาะสม และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมาก-น้อยเพียงใด อีกทั้งยังช่วยให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. มีความเหมาะสมกับบริบทการดำเนินในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งปัจจัยภายใน เช่น กระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ หรือปัจจัยภายนอก เช่น หลักเกณฑ์การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจของ สคร. หรือนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

(2) ควรมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ พร้อมทั้งประเมินผลลัพธ์จากการสื่อสารตามที่กำหนด

(3) ควรมีการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. เข้าสู่ระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management System) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ