

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ระยะ 5 ปี (2566-2570)

ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568



สารบัญ

1 : บทนำ	1
1.1 สถานภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลฯ	1
1.2 ความเป็นมาและความสำคัญ	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	4
2 : กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ.2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568)	5
3 : การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568)	8
3.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	8
3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580).....	8
3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580.....	10
3.1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	11
3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	12
3.1.5 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงนโยบายรัฐบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Thailand 4.0.....	18
3.1.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2560-2570...20	
3.1.7 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	22
3.1.8 แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567	23
3.1.9 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567	33
3.1.10 สถาปัตยกรรมองค์กร อ.อ.ป.....	36
3.1.11 แผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้อง.....	46
3.2 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของ รัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2567)	50
3.2.1 การศึกษารายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. หัวข้อการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล และหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	51
3.2.2 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในภาพรวมขององค์กร	52
3.2.3 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	60
3.2.4 สรุปประเด็นสำคัญหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้ง 7 ด้าน.....	61
3.2.5 ผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป.	65
3.3 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล	66
3.3.1 ด้านบุคลากร (People)	66
3.3.2 ด้านกระบวนการ (Process).....	67

3.3.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology).....	68
3.3.4 ด้านข้อมูล (Data).....	70
3.3.5 ความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	70
3.3.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	71
3.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
3.4.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นโดยภาพรวม	73
3.4.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.....	74
3.4.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix.....	79
4 : แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570).....	81
ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568	82
4.1 วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....	84
4.2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป.	84
4.3 เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	84
4.4 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....	85
4.5 การกำหนดความสอดคล้องของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	87
4.6 การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ.....	88
4.7 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	89
4.7.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร.....	90
4.7.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล	93
4.7.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation).....	95
5 : ขั้นตอนการถ่ายทอดการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ.....	103
5.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ.....	103
5.2 ถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง	104
6 : ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี	107
7 : สรุปและข้อเสนอแนะ.....	109
7.1 สรุปผลการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ.....	109
7.2 ข้อเสนอแนะ.....	110

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1-1	นิยามศัพท์เฉพาะของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ.....	4
ตารางที่ 2-1	กระบวนการ การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี ของ อ.อ.ป.	5
ตารางที่ 3-1	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล 9	
ตารางที่ 3-2	เรื่องและประเด็นการปฏิรูป และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล.....	11
ตารางที่ 3-3	สรุปการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล.....	13
ตารางที่ 3-4	ยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ.....	19
ตารางที่ 3-5	กรอบยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ.....	21
ตารางที่ 3-6	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.	23
ตารางที่ 3-7	ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix	27
ตารางที่ 3-8	เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.....	34
ตารางที่ 3-9	แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ฯ ของ สคร.....	50
ตารางที่ 3-10	สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2566 ของ อ.อ.ป.	51
ตารางที่ 3-11	ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ อ.อ.ป. ประจำปี 2566....	65
ตารางที่ 3-12	บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ	73
ตารางที่ 3-13	การวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.....	75
ตารางที่ 3-14	เกณฑ์การแปลผลผลกระทบจุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.....	76
ตารางที่ 3-15	การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) จุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.....	77
ตารางที่ 3-16	สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อนด้านดิจิทัล.....	78
ตารางที่ 3-17	การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านดิจิทัลด้วย TOWS Matrix.....	79
ตารางที่ 4-1	เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.....	85
ตารางที่ 4-2	เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	86
ตารางที่ 4-3	หลักเกณฑ์การให้คะแนนประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....	87
ตารางที่ 4-4	ความสอดคล้องกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กรของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....	88
ตารางที่ 4-5	นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญ.....	88
ตารางที่ 4-6	แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร.....	90
ตารางที่ 4-7	แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล.....	93
ตารางที่ 4-8	แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Digital Transformation).....	95
ตารางที่ 4-9	สรุปงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลระหว่างปี 2566 – 2570	101
ตารางที่ 5-1	ช่องทางการสื่อสารข้อมูลของ อ.อ.ป.....	103

สารบัญภาพ

ภาพที่ 3-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านต่าง ๆ	8
ภาพที่ 3-2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล10	
ภาพที่ 3-3 เป้าหมายภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	12
ภาพที่ 3-4 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570	18
ภาพที่ 3-5 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	35
ภาพที่ 3-6 สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is) ของ อ.อ.ป.	37
ภาพที่ 3-7 สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be) ของ อ.อ.ป.	41
ภาพที่ 3-8 สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจในอนาคตของ อ.อ.ป.	42
ภาพที่ 3-9 สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชันในอนาคตของ อ.อ.ป.	43
ภาพที่ 3-10 สถาปัตยกรรมด้านข้อมูลในอนาคตของ อ.อ.ป.	44
ภาพที่ 3-11 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีในอนาคตของ อ.อ.ป.	45
ภาพที่ 3-12 สถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยในอนาคตของ อ.อ.ป.	46
ภาพที่ 3-13 กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. (พ.ศ.2567-2571).....	47
ภาพที่ 3-14 ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568.....	49
ภาพที่ 3-15 สรุปปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดด้านการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	66
ภาพที่ 3-16 การวิเคราะห์ SWOT ด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.	76
ภาพที่ 4-1 ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568.....	82
ภาพที่ 4-2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.	84
ภาพที่ 4-3 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ	86
ภาพที่ 4-4 ภาพรวมของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะยาว.....	89
ภาพที่ 4-5 ความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล และหลักเกณฑ์ด้าน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ สคร.	101
ภาพที่ 6-1 ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและ แผนปฏิบัติการประจำปี	108

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 3-1 สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2566 ของ อ.อ.ป.....52

1 : บทนำ

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ให้นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด โดยในบทนี้จะเป็นการอธิบายถึงบริบทการดำเนินงานในปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ และกลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร 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 รวมถึงยังไม่มี การออกแบบผลิตภัณฑ์ ขาดการสำรวจความต้องการของลูกค้า ขาดช่องทางในการจำหน่ายและการทำการตลาด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมทั้งเงินทุน ความรู้ เทคโนโลยี บุคลากร และการตลาด และ (3) ธุรกิจบริการ ดำเนินธุรกิจการให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่ต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. เช่น สวนป่าบ้านวัดจันทร์ จ.เชียงใหม่ สวนป่าเกริงกระเวีย จ.กาญจนบุรี หรือสวนป่าแม่ยาว - แม่ซ้าย 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 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ โดยในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ล้วนมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงานและประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล เพื่อให้องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย และนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ทุกส่วนขององค์กร

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 กระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ 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 ตลอดจนการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงทรัพยากรด้านบุคคลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถรองรับและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจฯ ที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและก้าวทันกับแนวโน้มการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด (Disruptive) อ.อ.ป. จึงจำเป็นต้องทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568 ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อเสนอแนะการประเมินผลด้านการดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของคณะกรรมการฯ เพื่อให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่อไป

1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568 และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ. 2568 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

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

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

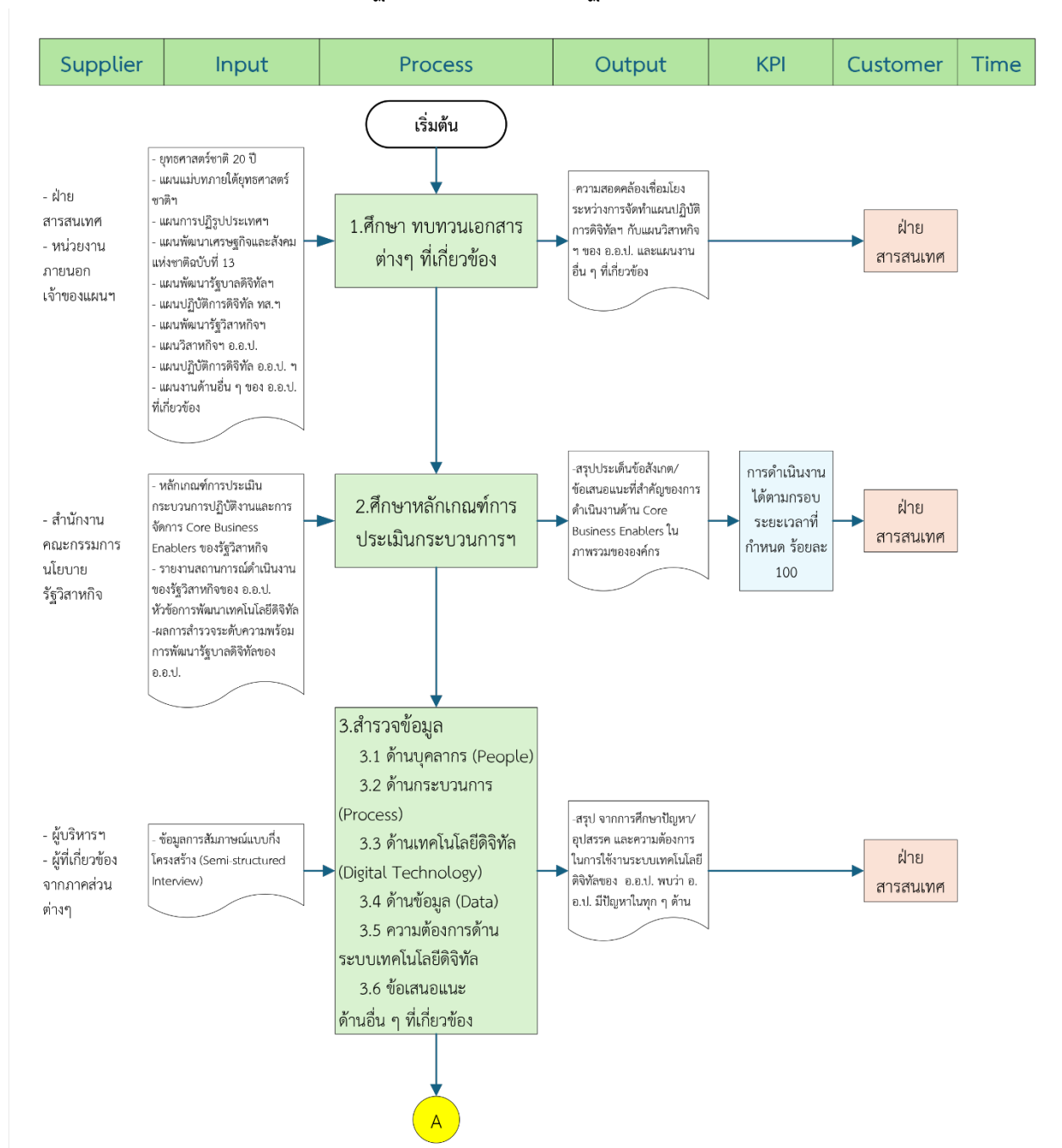
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

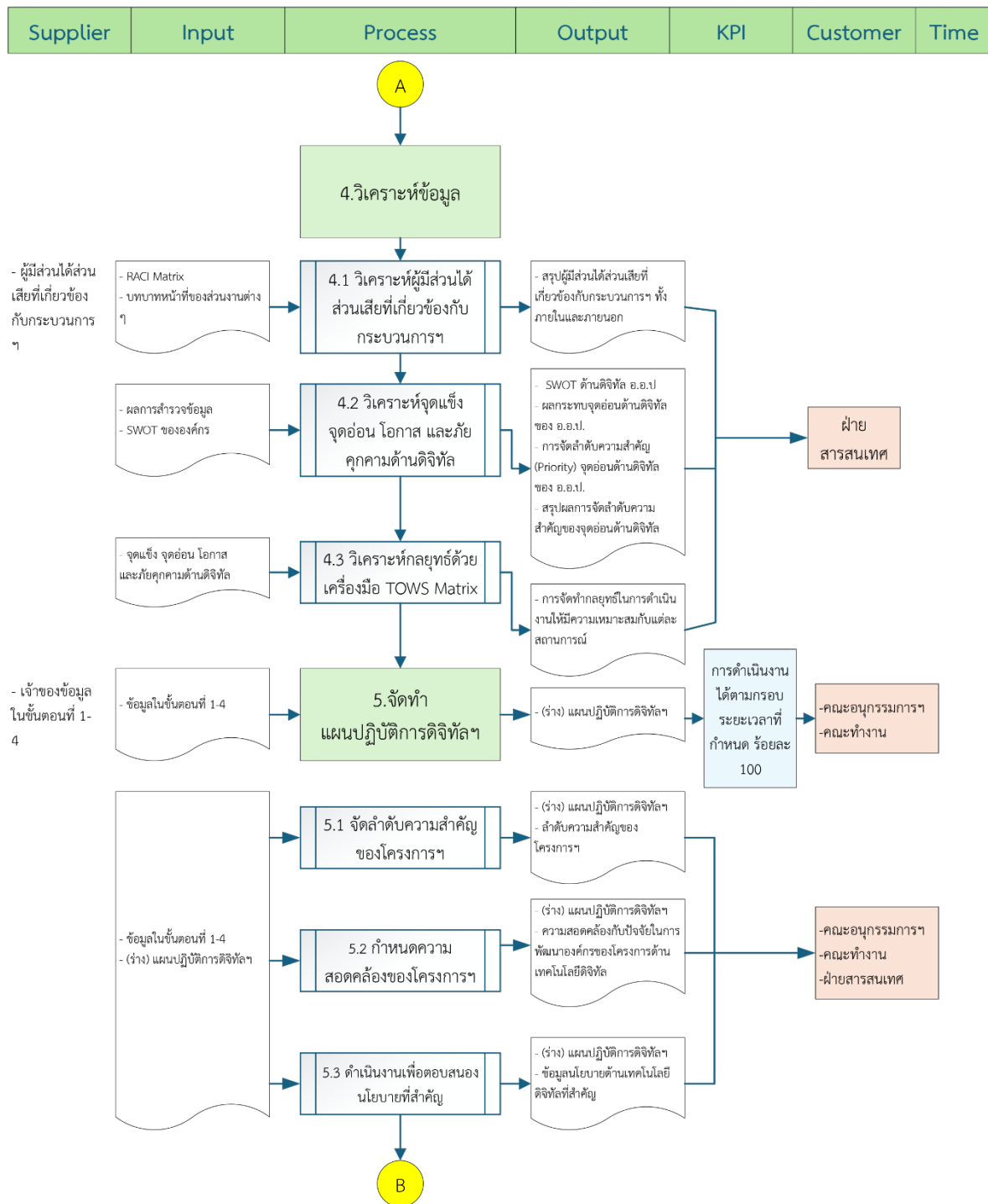
แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ฉบับนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ หรือนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้ ตารางที่ 1-1 นิยามศัพท์เฉพาะของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

คำศัพท์	ความหมาย
1. แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568
2. แผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี	แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ. 2568
3. กระบวนการฯ	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568) และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ. 2568
4. หลักเกณฑ์ฯ	หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2567)
5. อ.อ.ป.	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
6. คณะอนุกรรมการฯ	คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
7. คณะทำงานฯ	คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
8. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568) และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี พ.ศ. 2568

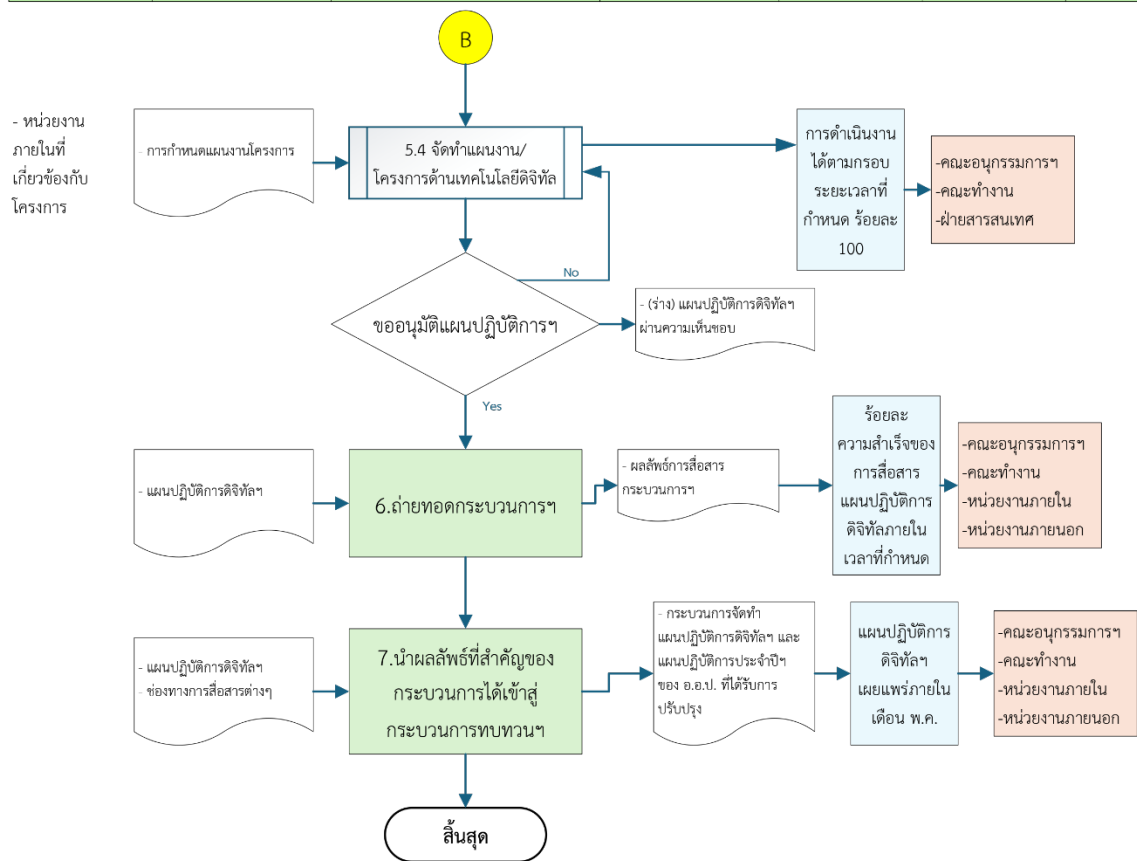
2 : กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ.2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568)

ตารางที่ 2-1 กระบวนการ การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี ของ อ.อ.ป.





Supplier	Input	Process	Output	KPI	Customer	Time
----------	-------	---------	--------	-----	----------	------



3 : การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568)

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568) และแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ. 2568 ของ อ.อ.ป. มี 7 กระบวนการ ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.1 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 3-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านต่าง ๆ



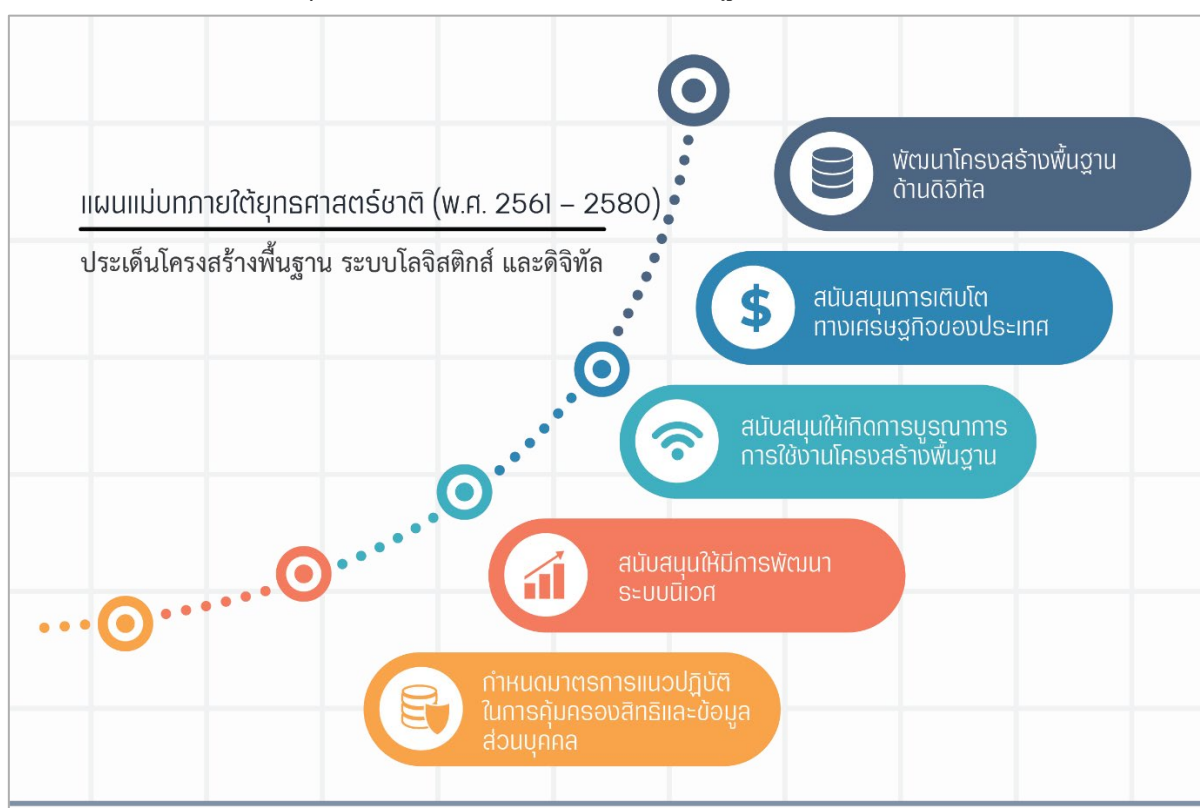
ตารางที่ 3-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร (3) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์และ (5) อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ
ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย (1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 (2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท (4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ 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

3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ เพื่อให้เกิดการผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ตามกรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 64 ที่กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ จำนวน 23 ฉบับ ได้แก่ (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมือง นำอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพ คนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการ กีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การ เติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม

ภาพที่ 3-2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล



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

(1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ทั้งในส่วนของการขยายสื่อสาร หลักภายในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สามารถบริการได้อย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ สอดรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านดิจิทัล

(2) สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ นำไปสู่การยกระดับเศรษฐกิจของประเทศและการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลของภูมิภาคอาเซียนในอนาคต

(3) สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลร่วมกัน

(4) สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบนิเวศ ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตสำหรับกิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

(5) กำหนดมาตรการแนวปฏิบัติในการคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งจัดให้มีมาตรการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

3.1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนปฏิรูปประเทศได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานไว้ 3 ประการ ตามบทบัญญัติการปฏิรูปประเทศของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (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 ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะมุ่งเน้นการปฏิรูปใน 3 ส่วน ได้แก่ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร โดยสามารถสรุปเรื่องและประเด็นการปฏิรูป และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดังนี้

ตารางที่ 3-2 เรื่องและประเด็นการปฏิรูป และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

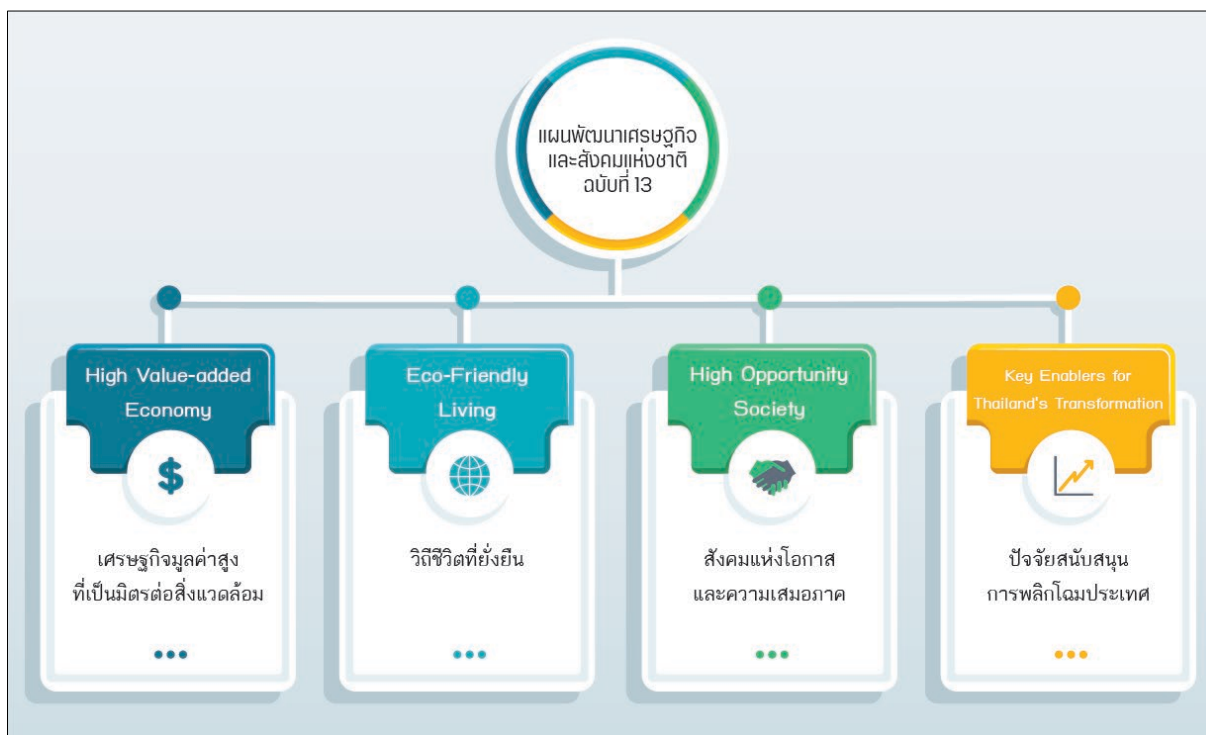
เรื่องและประเด็นการปฏิรูป	เป้าหมาย
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปโครงสร้างอุตสาหกรรม สื่อสารมวลชน และเทคโนโลยีสารสนเทศ	อุตสาหกรรมสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เรื่องและประเด็นการปฏิรูป	เป้าหมาย
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5 การปฏิรูปการบริหารจัดการความปลอดภัย ไซเบอร์/กิจการ อวกาศ และระบบเครื่องมือ ด้านการสื่อสารมวลชนและโทรคมนาคมเพื่อ สนับสนุนภารกิจ การป้องกันบรรเทาสาธารณภัยฯ	มีกฎหมายเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ ครอบคลุมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้ง โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการสื่อสารและการจัดการคลื่นความถี่มีความพร้อมในการ ดำเนินการกิจการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยฯ
เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 6 การปฏิรูประบบการบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสารภาครัฐ	หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานด้านการบริหาร จัดการข้อมูล ข่าวสารภาครัฐและการประชาสัมพันธ์ เชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ

3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

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

ภาพที่ 3-3 เป้าหมายภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13



นอกจากนั้นแล้ว เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วน ในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดจุดหมายการพัฒนาจำนวน 13 ประการ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ ‘เป็น’ มุ่งหวังจะ ‘มี’ หรือต้องการจะ ‘ขจัด’ เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” และการบรรลุเป้าหมายหลักในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 โดยจุดหมายการพัฒนาทั้ง 13 ประการมีที่มาจากการประเมินโอกาสและความเสี่ยงของไทยในการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งได้มีการพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงผลการพัฒนาในประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้ จุดหมายการพัฒนาที่กำหนดขึ้นเป็นประเด็นที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน ทำให้จุดหมายแต่ละประการสามารถสนับสนุนเป้าหมายหลักได้มากกว่าหนึ่งข้อ โดยจุดหมายทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

ตารางที่ 3-3 สรุปการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

มิติ	จุดหมาย	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย	จุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 สนับสนุนการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตและแปรรูปแบบมุ่งเป้า กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและขยายผลงานวิจัยจากหน่วยงานวิจัยมหาวิทยาลัยและสถาบัน อาชีวศึกษา ภาคเอกชน และองค์กรเกษตรกรที่มีส่วนในการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกษตรกรประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม กระบวนการผลิตที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้คลังข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร
	จุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ยกระดับการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยว
	จุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวและไม่กระทบเศรษฐกิจในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่าน

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
	หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาศักยภาพเพื่อส่งเสริมสุขภาพรูปแบบใหม่ที่น่าไปสู่การสร้างสังคมสูงวัยที่มีสุขภาวะ โดยส่งเสริมการสร้างพื้นที่ชุมชนดิจิทัลเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะบนฐานนวัตกรรมบริการและผลิตภัณฑ์ที่เอื้อต่อรูปแบบวิถีชีวิตปกติใหม่ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนบริการทางการแพทย์
	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการค้าการลงทุน
	หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาศักยภาพและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการในประเทศให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล รวมถึงนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไรให้แก่ผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสาธารณะของภาครัฐเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำรงชีพ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ดึงดูดให้ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่ของโลกลงทุนในอุตสาหกรรม ที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบการไทยตลอดห่วงโซ่อุปทาน

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่จะสนับสนุนให้ไทยสามารถใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ เพื่อยกระดับให้บริการดิจิทัลของไทยสามารถแข่งขันได้ภายในปี 2570 กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิต ผู้พัฒนาผู้ออกแบบ และสร้างระบบในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัลภายในประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซอฟต์แวร์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการสร้างดิจิทัลคอนเทนต์สร้างสรรค์ ที่มีการนำวัฒนธรรม วิถีชีวิต แหล่งท่องเที่ยวไทย ฯลฯ ไปใช้ประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล รวมถึงการวิจัยและพัฒนาในประเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการทั้งภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ครอบคลุม เพียงพอ และเข้าถึงได้ ทั้งในด้านพื้นที่และราคา กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนากำลังคนเพื่อรองรับกับการปรับตัวทางเทคโนโลยีในอนาคตของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและบริการต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะและอุตสาหกรรม และบริการดิจิทัลของประเทศ
มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม	หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 จัดให้มีระบบไอดีเดียวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ในการทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัล กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาพอร์ทัลกลางเชื่อมโยงข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้ากับระบบการให้บริการภาครัฐ

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาระบบคลังข้อมูลและความรู้สำหรับให้บริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นระบบออนไลน์และระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ครบวงจร
	หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาพื้นที่และเมืองร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพียงพอ และได้มาตรฐาน กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีคุณภาพเพียงพอและปรับตัวได้ทันต่อความต้องการของอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายในพื้นที่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการลงทุน
	หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาฐานข้อมูลรายบุคคล กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล
มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยีและพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนธุรกิจรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุนการลดและหมุนเวียนการใช้ทรัพยากรและเพิ่มมูลค่าของเสีย กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมเทคโนโลยีการดักจับ การใช้ประโยชน์ และการกักเก็บคาร์บอน

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
		กลยุทธ์ย่อยที่ 4.5 สร้างความร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีกับต่างประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.6 พัฒนฐานข้อมูล/องค์ความรู้/มาตรฐาน/กฎหมาย/มาตรการ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ
	หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบเตือนภัย กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาระบบข้อมูลสำหรับการจัดทำแบบจำลองระดับชาติเพื่อประเมินความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติประเภทต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
มิติปัจจัยผลักดัน การพลิกโฉมประเทศ	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนากำลังคน กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการผลิต และบริการการจัดการและการตลาด
	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล

3.1.5 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงนโยบายรัฐบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Thailand 4.0

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

ภาพที่ 3-4 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570



โดยในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพื่อมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีมาให้บริการแก่ประชาชน ให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงอย่างเท่าเทียมกันในทุกภาคส่วน พร้อมทั้งได้มีการกำหนดด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถสรุปยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 3-4 ยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ

ยุทธศาสตร์	ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย	1. ความเหลื่อมล้ำทางสิทธิสวัสดิการประชาชน มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงสิทธิสวัสดิการที่บูรณาการบนแพลตฟอร์มเดียวและแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้ความช่วยเหลือและติดตามผล 2. การศึกษา มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาผ่านแพลตฟอร์ม และการยกระดับการบริการด้านการศึกษาผ่านบูรณาการข้อมูลผู้เรียนและผู้สอน 3. สุขภาพและการแพทย์ มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขผ่านการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีมาตรฐานที่แลกเปลี่ยนกันได้ 4. สิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการเตือนภัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้สะดวกและรวดเร็วผ่านแพลตฟอร์มศูนย์กลางบริการแบบครบวงจร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ	1. การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มุ่งเน้นให้ภาคธุรกิจเข้าถึงการทำธุรกรรมกับภาครัฐ และเข้าถึงข้อมูลการส่งเสริมศักยภาพการแข่งขัน ผ่านแพลตฟอร์มได้อย่างครบถ้วนทั้งห่วงโซ่มูลค่า 2. การเกษตร มุ่งเน้นให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านแพลตฟอร์มกลางข้อมูลเกษตรกรรมของประเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการผลิตให้เหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่ 3. แรงงาน มุ่งเน้นให้ภาคแรงงานได้รับการพัฒนาทักษะ และยกระดับการคุ้มครองสวัสดิภาพ รวมถึงปรับสมดุลตลาดแรงงานไทยสู่ความยั่งยืนด้วยระบบบริการด้านแรงงานแบบครบวงจร และระบบวิเคราะห์ข้อมูลอัจฉริยะ 4. การท่องเที่ยว มุ่งเน้นให้ธุรกิจท่องเที่ยวเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านระบบวิเคราะห์ข้อมูลท่องเที่ยวแบบครบวงจรและใช้ประโยชน์จากบริการดิจิทัลเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน	1. การมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ของประชาชน มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานภาครัฐ ให้เกิดความโปร่งใสและ

ยุทธศาสตร์	ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)
	ตรวจสอบได้ ด้วยระบบกลางที่ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2. การยุติธรรม มุ่งเน้นการยกระดับการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมด้วยการบูรณาการข้อมูลและช่องทางการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีความโปร่งใส สะดวก รวดเร็ว และเท่าเทียม
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่าน ดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการ บริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐ ระดับท้องถิ่น	1. บริการพื้นฐาน (Common Services) และโครงสร้างพื้นฐาน (Foundation) ที่มุ่งส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างไร้รอยต่อ ยกระดับบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะการทำงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทโลกในการปฏิบัติงาน 2. ให้บริการประชาชนที่สะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ

นอกจากนั้นแล้ว รัฐบาลยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลของประเทศไทย คือ “บริหารภาครัฐ สะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) บริการภาครัฐที่สะดวก

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่สะดวกแก่ผู้ใช้งาน ขั้นตอนเรียบง่าย ครบถ้วนไม่ซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา และสถานที่

(2) บริการภาครัฐที่โปร่งใส

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่โปร่งใส ตรวจสอบข้อมูลและการทำงานของรัฐบาลได้ รวมทั้งรองรับความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) บริการภาครัฐที่ทันสมัย

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่มาพัฒนาบริการดิจิทัลที่เท่าทันต่อเหตุการณ์และความต้องการของประชาชนและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล

(4) บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ประชาชน

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่เข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงและสนองตอบความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม

3.1.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2560-2570

แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเป็นกระทรวงที่มีศักยภาพในการประยุกต์และบริการภาคประชาชนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ และการบริการ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดย

จะเห็นได้ว่ากระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งในส่วนของบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การบูรณาการข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ และการให้บริการแก่ประชาชน โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ และการบริการ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) พันธกิจ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ ดังนี้

ก.ผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ข.บูรณาการข้อมูลและระบบงานต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว

ค.พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้ก้าวทันยุคดิจิทัล

ง.พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

จ.ให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อการรับรู้ของประชาชน

(3) เป้าหมาย

เป็นกระทรวงที่มีศักยภาพในการประยุกต์และบริการภาคประชาชนด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(4) กรอบยุทธศาสตร์

กรอบยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ และ 8 กลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 3-5 กรอบยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
	กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุง พัฒนา หรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมและ ทันสมัยมาใช้กับระบบงานดิจิทัลภายในองค์กร เพื่อรองรับการทำงาน แบบวิถีใหม่ (New Normal)
	กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการ ป้องกันและเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำธรรมาภิบาล มาตรฐาน และข้อมูลเปิดภาครัฐด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบูรณาการข้อมูล แลกเปลี่ยน เชื่อมโยง ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบงาน ดิจิทัลภายในองค์กรและข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภายนอกองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว
	กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุน ส่งเสริม หรือปรับปรุง การใช้บทบัญญัติด้าน ระเบียบ กฎหมายให้รองรับการบริการ การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยน ข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการบริการและการรับรู้ ของประชาชนสู่บริการดิจิทัล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาช่องทางการให้บริการและระบบบริการประชาชนด้วย ดิจิทัลแพลตฟอร์ม
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบคลังความรู้ และเผยแพร่ข้อมูล ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนรับรู้ เข้าถึงได้โดยง่าย

3.1.7 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 ได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ จำแนกตามรายสาขา ทั้ง 9 สาขา โดยในส่วนของสาขาสังคมและเทคโนโลยีนั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม และภารกิจเชิงส่งเสริม รวมทั้งได้กำหนดกรอบภารกิจของสาขาสังคมและเทคโนโลยีไว้ คือ ส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬา สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงให้มีการศึกษา วิจัย และสร้างเครือข่ายด้านยาและเวชภัณฑ์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ด้านสาธารณสุขได้อย่างทั่วถึง

3.1.8 แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567

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 3-6 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ: การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม การปลูกและแปรรูปและสร้างสรรค์ผลเชิง บวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า	1. จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการเทคโนโลยี ฯลฯ) 2. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 60.8 ล้านบาทจากปีฐาน 2566
ความยั่งยืน: แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่ การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และ ขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อม ให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียว จากป่าเศรษฐกิจ	3. ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน 4. จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

(2) พันธกิจ

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

ก.ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ข.ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

ค.ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์บริบทข้างเคียงของไทย

ง.เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

จ.สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน

ฉ.บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม

(3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis และ TOWS Matrix)

ในการดำเนินงานได้มีการระดมความคิดจากผู้บริหารทุกระดับ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ อ.อ.ป. โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ดังนี้

จุดแข็ง : Strength

- S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC
- S2 บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ
- S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER
- S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย
- S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์
- S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน
- S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้
- S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ ด้านพฤกษศาสตร์ ช้างบ้านของไทย
- S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม

จุดอ่อน : Weakness

- W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก
- W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ยังขาดประสิทธิภาพ
- W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด
- W4 องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ
- W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป.
- W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร
- W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ

โอกาส : Opportunity

- O1 ปริมาณการซื้อขายคาร์บอนเครดิตอยู่ในระดับต่ำไม่ถึง 1% เมื่อเทียบกับปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของไทย อ.อ.ป. จึงมีโอกาสนในการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER (Thailand Voluntary Emission Reduction Program) และธุรกิจ บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต
- O2 จากกระทรวงมหาดไทยจะจัดเก็บอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ปี 2567 โดยจะไม่มีการลดหย่อนจากที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่าหรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ และในกรณีที่ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่า หรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ 3 ปีติดต่อกัน ในปี ที่ 4 จะต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้นอีก 0.3% ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า

O3 จากการประกาศใช้กฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EU Deforestation Regulation: EUDR) กฎหมายของสหภาพยุโรป (อียู) ว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่ามีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 29 มิ.ย. 2566 มีสาระสำคัญกำหนดให้ผู้นำเข้า ผู้ผลิตของอียูในสินค้า 7 ประเภท ได้แก่ ยางพาราปาล์ม น้ำมัน เนื้อวัว ไม้ กาแฟ โกโก้ ถั่วเหลือง และสินค้าปลายน้ำ บางรายการต้องยื่น Due Diligence statement รับรองว่า สินค้าดังกล่าวไม่ได้มาจากพื้นที่ที่มีการตัดไม้ทำลายป่า ส่งผลให้เพิ่มโอกาสในการส่งเสริมและสนับสนุนประเทศไทยสามารถขยายตลาดยางพาราในสหภาพยุโรปได้มากขึ้น ทั้งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อราคายางโดยตรง จะทำให้ยางพาราเป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งไทยเป็นเพียง 1 ใน 2 ประเทศผู้ส่งออกยางของโลกทำให้เป็นโอกาสที่ อ.อ.ป. จะดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)

O4 จากที่นักท่องเที่ยวไทยปรับเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง คาดว่าปี 2567-2569 นักท่องเที่ยวไทยจะเดินทางในประเทศ 185 ล้านทริป (ข้อมูล 2 เดือนแรกปี 2567 นักท่องเที่ยวไทยมีจำนวน 33.0 ล้านทริปเพิ่มขึ้น 7.4%) และจะเพิ่มเป็น 200 ล้านทริป ในปี 2568 และ 220 ล้าน ทริปในปี 2569 โดย อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่ทั้งในเมืองหลัก (เชียงใหม่) และเมืองรอง (ลำปาง ตาก พิชญ์โลก กระบี่) ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างรายได้จากการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพหุพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว (ร่วมกับเอกชนที่ทำธุรกิจที่พัก - ท่องเที่ยว)

O5 จากการเข้าร่วม COP26 ประเทศไทยมีเป้าหมายที่จะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี 2050 และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2065 ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น (ผู้ออกตราสารหนี้ไทยรับความเสี่ยงจากการออก Green Bond ได้ประมาณ 5-6 ปี)

O6 การบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติ (FLEGT) ช่วยส่งเสริมการค้าไม้ที่ถูกต้องตามกฎหมาย และการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่เป็นสมาชิกของสหภาพยุโรป อ.อ.ป. มีโอกาสขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ

O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน

O8 จากที่เทคโนโลยีดิจิทัลของโลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้าน AI

อุปสรรค : Treats

- T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้น อัตราเงินเชื่อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าขึ้น
- T2 นโยบายสิทธิมนุษยชน ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น
- T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น
- T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น
- T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ออกเพื่อใช้ประโยชน์
- T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI

T7 ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว

T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่า เนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร

T9 นโยบายปัญหาหมอกควัน ห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามวิธี

T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติ อาจส่งผลกระทบต่อ การปลูกการทำให้การเก็บเกี่ยวผลผลิต

การวิเคราะห์ SWOT ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

นำการวิเคราะห์ SWOT เป็นปัจจัยในการตัดสินใจว่าจะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตข้างหน้า ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อไป

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พันธุ์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

ตารางที่ 3-7 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
	S1 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล FSC S2 บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ S3 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER S4 อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศไทย S5 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ไม้ ท่อน แปรรูป ผลิตภัณฑ์ S6 อ.อ.ป. มีแผนปลูกสร้างสวนป่าไม้สักระยะยาวเพื่อผลผลิตที่ยั่งยืน S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้ S8 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านพฤกษศาสตร์ ช้างบ้านของไทย S9 อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล S10 อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวสวนป่าที่มีความสวยงาม	W1 ต้นทุนผลิตสินค้าสูง มีผลตอบแทนต่ำมาก W2 กระบวนการทำงานตลอด Value chainยังขาดประสิทธิภาพ W3 บุคลากรยังขาดความสามารถด้านการทำการตลาด W4 องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน และขาดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อธุรกิจ W5 ระบบสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ W6 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป W7 บุคลากรยังไม่เป็นไปตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร W8 ขาดการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ
ปัจจัยภายนอก		

โอกาส O	SO	WO
O1 บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าเพื่อคาร์บอนเครดิต O2 โอกาสในการบริการรับจ้างปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของประชาชนที่มีที่ดินทิ้งไว้ว่างเปล่า O3 ดำเนินโครงการดำเนินงานตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) O4 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว O5 การออกตราสารหนี้สีเขียว Green Bonds ระยะสั้น O6 ขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ O7 โอกาสที่เกิดจากกฎหมายที่เอื้อต่อการส่งออกไม้สักท่อน O8 โอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ
อุปสรรค T	ST	WT
T1 นโยบายเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้นอัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผลิตสินค้าสูงขึ้น T2 นโยบายสิทธิมนุษยย์ ต่าง ๆ ทำให้ต้นทุนทรัพยากรบุคคลสูงขึ้น	กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่าง ต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ	กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

T3 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายภาษีสูงขึ้น T4 ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า ทำให้ อ.อ.ป. มีข้อขัดแย้งในการทำไม้ ออกเพื่อใช้ประโยชน์ T6 มีคู่แข่งการค้าที่ผลิตสินค้าทดแทนไม้ด้วยนวัตกรรม TPI T7 ทิศทางธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ปี 2567 คาดตลาดในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มชะลอตัว T8 การขาดแคลนแรงงานสวนป่าเนื่องจากแนวโน้มแรงงานไม่สนใจงานภาคเกษตร T9 นโยบายปัญหาหมอกควันห้ามจุดไฟเผา ทำให้ไม่สามารถจัดการสวนป่าได้ตามแผนวิธี T10 ปรากฏการณ์ลานีญา ทำให้ปริมาณน้ำฝนมากกว่าปกติอาจจะส่งผลกระทบต่อ การปลูก การทำไม้ การเก็บเกี่ยวผลผลิต	กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์ และกฎหมายให้ทันสมัย	กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการ จัดการภาวะวิกฤต กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนานองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุก ระดับ
--	---	--

กลยุทธ์เชิงรุก SO

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผล และบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์เชิงรับ WT

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

(4) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

SO1 ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เป้าประสงค์

- สวนป่าผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากลทุกภูมิภาค
- พื้นที่สวนป่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น (ผลผลิต/หน่วย เพิ่มขึ้น)

SO2 มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain

เป้าประสงค์

- การลดลงของต้นทุนการผลิตสินค้า
- จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น

SO3 มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- การเพิ่มขึ้นของกำไรจากผลผลิตสวนป่าและคาร์บอนเครดิต
- การเพิ่มขึ้นของ EBITDA

SO4 มุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรและการบริหารจัดการความยั่งยืน

เป้าประสงค์

- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี
- การส่งเสริมชุมชนเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

(5) ประเด็นยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์

อ.อ.ป. ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ ดังนี้

ก.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
- กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

ข.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเผือกของไทย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเผือกของไทย
- กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

ค.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ 7 ขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

ง.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
- กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

จ.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

ฉ.ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่
ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
- กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
- กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
- กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
- กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

(6) ความเชื่อมโยงและสอดคล้องแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567 กับแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568 มีรายละเอียดดังนี้

(6.1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

SO2 : มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain

เป้าประสงค์

- การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

เชื่อมโยงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน เป้าประสงค์ : มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ : เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

SO3 : มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต
- องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการรวดเร็วทันสมัย ให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน
- ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไขปรับปรุง
- บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่งคนดีและมีคุณภาพเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต
- มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อพัฒนาศูนย์นวัตกรรมให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม

เชื่อมโยงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่
เป้าประสงค์ : องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการรวดเร็วทันสมัย ให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน กลยุทธ์ : ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล โครงการ : พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

3.1.9 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

อ.อ.ป. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลไว้ ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน”

โดยเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรม ป่าไม้ เพื่อให้ องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ รวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น สำหรับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฉบับนี้ มุ่งเน้นการวางรากฐานของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นต่อป่าไม้แม่นยำ

(2) พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป.

(2.1) F (Forward) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต

(2.2) I (Innovation) สร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมด้าน กระบวนการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน

(2.3) O (Operational Excellence) บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ มี การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

(3) เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี 2570 มีดังนี้

(3.1) อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาท จากปีฐาน 2566

(3.2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ

(3.3) พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำ ทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 365 คน และจำนวน บุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

ตารางที่ 3-8 เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ปี 2570

ด้านการปรับเปลี่ยน	เป้าหมายแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท ของ อ.อ.ป.	เป้าหมายการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ปี 2570	ตัวชี้วัด ปี 2570
บุคลากรและเทคโนโลยี	เป้าหมายแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) 1. จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (ปลูก แปลรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ) 2. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 62.3 ล้านบาทจากปี	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 2. พัฒนาองค์ความรู้และทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับองค์กร 3. EBITDA เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 จากปีฐาน 2566	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 8 ระบบ 2. จำนวนบุคลากรที่ได้พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวนอย่างน้อย 365 คน 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา 4. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566
กระบวนการ	ฐาน 2566 เป้าหมายแผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2567 – 2571 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา	4. กระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นมาตรฐานสามารถปฏิบัติซ้ำได้	1. ผลลัพธ์ของกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 16 กระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด

(4) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

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



(4.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล

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

(4.1.1) กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

(4.1.2) กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล

(4.2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

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

(4.2.1) กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาระบบการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

(4.2.2) กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์

Enables

(4.3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และทุกหน่วยงานของธุรกิจ หรือ “Digital Transformation” โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ลดรายจ่าย และช่วยให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำข้อมูลจากระบบข้อมูลขนาดใหญ่มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ หรือการบริการใหม่ จนก่อให้เกิดรายได้ให้กับองค์กร หรือการนำหุ่นยนต์อัตโนมัติเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานประจำวัน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานบุคลากรลงได้ เป็นต้น โดยยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(4.3.1) กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

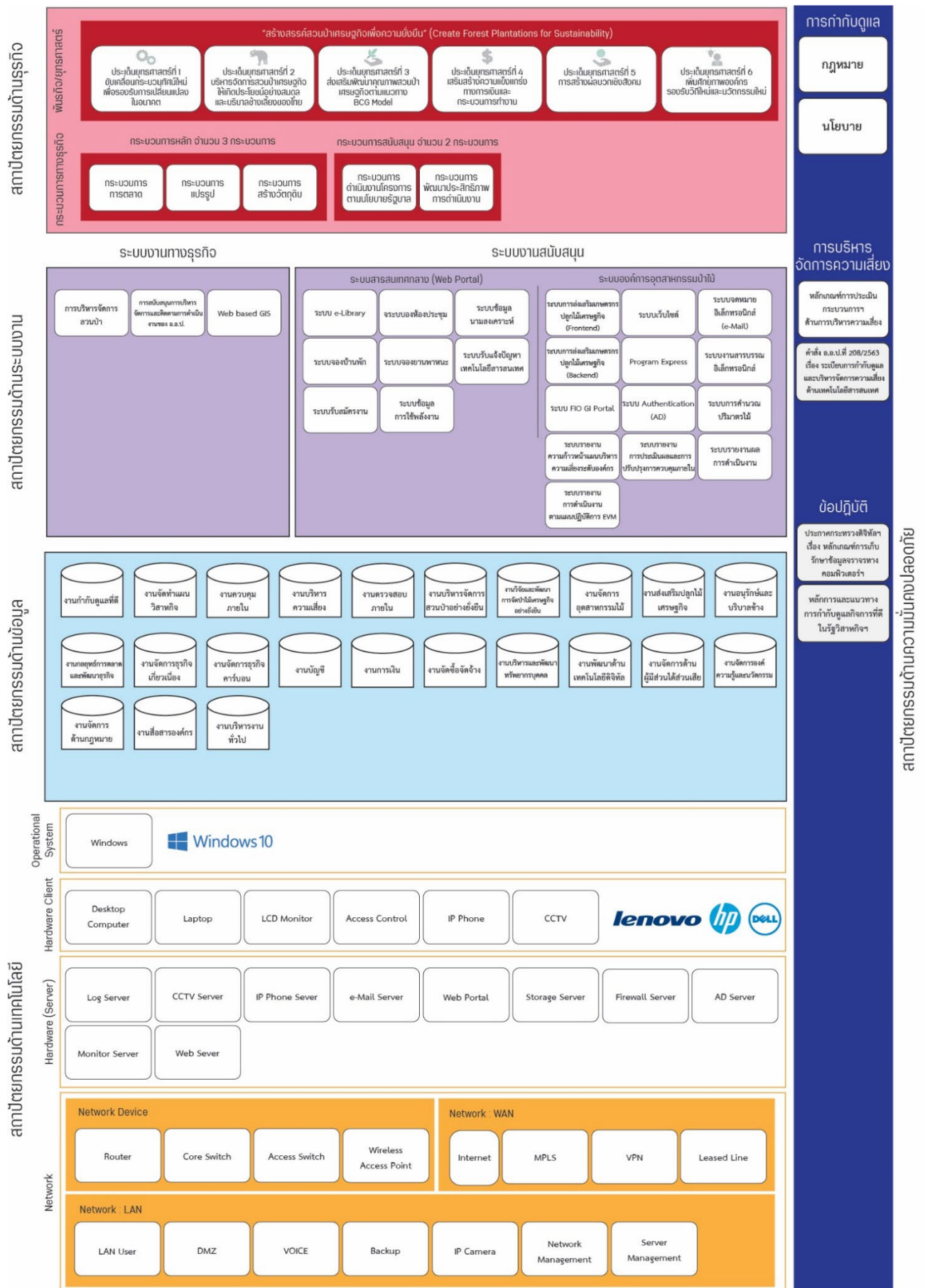
(4.3.2) กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทาง

ธุรกิจ

3.1.10 สถาปัตยกรรมองค์กร อ.อ.ป.

3.1.10.1 สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is) ได้ทำการศึกษา ทบทวน สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is) ของ อ.อ.ป. เพื่อให้ทราบถึงสถาปัตยกรรมในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทั้งในส่วน of สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชัน สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เพื่อนำมาออกแบบ สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be) ของ อ.อ.ป. ต่อไป โดยสามารถสรุปผลการศึกษาตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 3-6 สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is) ของ อ.อ.ป.



โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1.10.1.1 สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture)

- ควรกำหนด จัดทำทบทวนกระบวนการธุรกิจให้สอดคล้องและตอบสนองยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง อ.อ.ป.

- ควรกำหนด จัดทำกระบวนการธุรกิจแบบ End to End Process และกำหนดกระบวนการย่อยที่ตอบสนองข้อกำหนดแต่ละกระบวนการธุรกิจ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตระดับกระบวนการย่อย (Leading Indicator) และตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ประสิทธิผลแต่ละกระบวนการธุรกิจ (Lagging Indicator)

- การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ปรับปรุงหรือสนับสนุนกระบวนการธุรกิจ ควรเป็นการพัฒนากระบวนการธุรกิจแบบ End to End Process และใช้กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์

- การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงหรือสนับสนุนกระบวนการธุรกิจ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินความคุ้มค่าการลงทุน/ การจัดลำดับความสำคัญการเลือกโครงการของแผนปฏิบัติการดิจิทัล ที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ การปรับปรุงยกระดับ อ.อ.ป. ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

- ควรขยายขอบเขตบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ครอบคลุมกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านสถาปัตยกรรมองค์กร/ แผนปฏิบัติการดิจิทัล/ การดำเนินการโครงการต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร

3.1.10.1.2 สถาปัตยกรรมด้านระบบงาน (Application Architecture)

- ควรมีการปรับปรุง “ระบบบัญชี” ให้ครอบคลุมการใช้งาน โดยศึกษาความต้องการจากผู้ใช้งานเพิ่มเติมเพื่อให้ตรงกับความต้องการ

- มีแผนที่จะพัฒนาระบบงานเพื่อทดแทนการทำงานแบบเดิม (Manual) โดยมีการพัฒนาระบบ ERP (ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบ HR , ระบบบัญชี และระบบพัสดุ) และระบบ CRM

- ควรมีการพัฒนาระบบงานให้สามารถนำข้อมูลแลกเปลี่ยนใช้งานร่วมกันได้ในแต่ละ Application (Data Sharing) เช่นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง Application ผ่าน Web Service

- ควรมีการจัดทำ Data Catalog และมีกำหนดมาตรฐานข้อมูลหลัก (Master Data) จัดเก็บที่ระบบใดและนำไปใช้ที่ระบบใดบ้าง ทั้งนี้รวมถึงการให้บริการของระบบที่สามารถนำไปใช้งานกับระบบอื่นได้อีกด้วย (Reusability)

- ควรมีการจัดทำคู่มือควบคุมเพื่อเป็นมาตรฐานให้ “ผู้รับจ้าง” ปฏิบัติตามมาตรฐานกระบวนการพัฒนาระบบซอฟต์แวร์และมาตรฐานรับมอบเพื่อบำรุงรักษาระบบซอฟต์แวร์

- ควรมีการจัดทำระบบ Single Sign On (SSO) และให้ทุกระบบงานทำการ Login ผ่านระบบ SSO เพื่อทำให้ง่ายต่อการจัดการสิทธิ์การใช้งานของแต่ละระบบงาน

- ระบบโปรแกรมประยุกต์ยังขาดการให้บริการในรูปแบบบูรณาการที่เป็นลักษณะ Omnichannel คือการให้บริการผ่านโปรแกรมประยุกต์ในบริการเดียวกันผ่านหลายช่องทาง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ามาใช้บริการ เช่น Website, Mobile Application, Conversational Platform และเชื่อมต่อข้อมูลบริการเข้าสู่ระบบภายในขององค์กร

- ระบบ Authentication (AD) ที่ใช้ระบบงาน Cisco Secure ACS จะมีการ End-of-Support ในวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2565 ซึ่งควรพิจารณาการเปลี่ยนหรือปรับปรุงเนื่องจาก ระบบงาน End-of-Support ไปแล้วจะเสี่ยงต่อภัยคุกคามเนื่องจากจะไม่มี Update เรื่องความปลอดภัยสำหรับระบบงานอีกต่อไป

3.1.10.1.3 สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture)

- ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการข้อมูลสารสนเทศขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้มีมาตรฐานข้อมูลจัดเก็บครอบคลุมทั้งองค์กร โดยกำหนดมาตรฐานข้อมูลหลัก (Master Data) รวมถึงการพัฒนากระบวนการให้มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบอย่างเหมาะสม ข้อมูลมีคุณภาพ ความถูกต้อง และความทันสมัยของข้อมูลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลร่วมกัน นอกจากนี้การพัฒนาจัดทำมาตรฐานข้อมูลยังส่งผลดีต่อการปรับเปลี่ยนด้านระบบงานที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

- ควรกำหนดหมวดหมู่ของข้อมูล (Data Category) ให้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น (1) กลุ่มกระบวนการนำองค์กรและการกำกับดูแล (2) กลุ่มกระบวนการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (3) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก (4) กลุ่มกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลผลิตสวนป่าไม้เศรษฐกิจ (5) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (6) กลุ่มกระบวนการจัดการแหล่งเรียนรู้เชิงสังคม เป็นต้น ความชัดเจนในการกำหนดหมวดหมู่ของข้อมูลจะส่งผลต่อการพัฒนาข้อมูล ได้แก่ (1) การพัฒนาแบบจำลองข้อมูลระดับหน่วยงาน (Enterprise Data Model) (2) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับส่วนงาน ข้อมูลกับกระบวนการปฏิบัติงาน และ (3) ข้อมูลกับระบบงาน

- ควรกำหนดให้มีการบริหารควบคุมคุณภาพของข้อมูล (Data Quality Management) อย่างเป็นระบบ กำหนดโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลทีบูรณาการกับระบบงานโปรแกรมประยุกต์อย่างเหมาะสม การบริหารคุณภาพข้อมูลที่ดีต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่อไปนี้ (1) กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล ครอบคลุม บทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ คุณลักษณะข้อมูลที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล (2) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล (3) จัดให้มีการกำหนดคุณลักษณะข้อมูลที่มีคุณภาพที่ชัดเจนประกอบไปด้วย

3.1.10.1.4 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture)

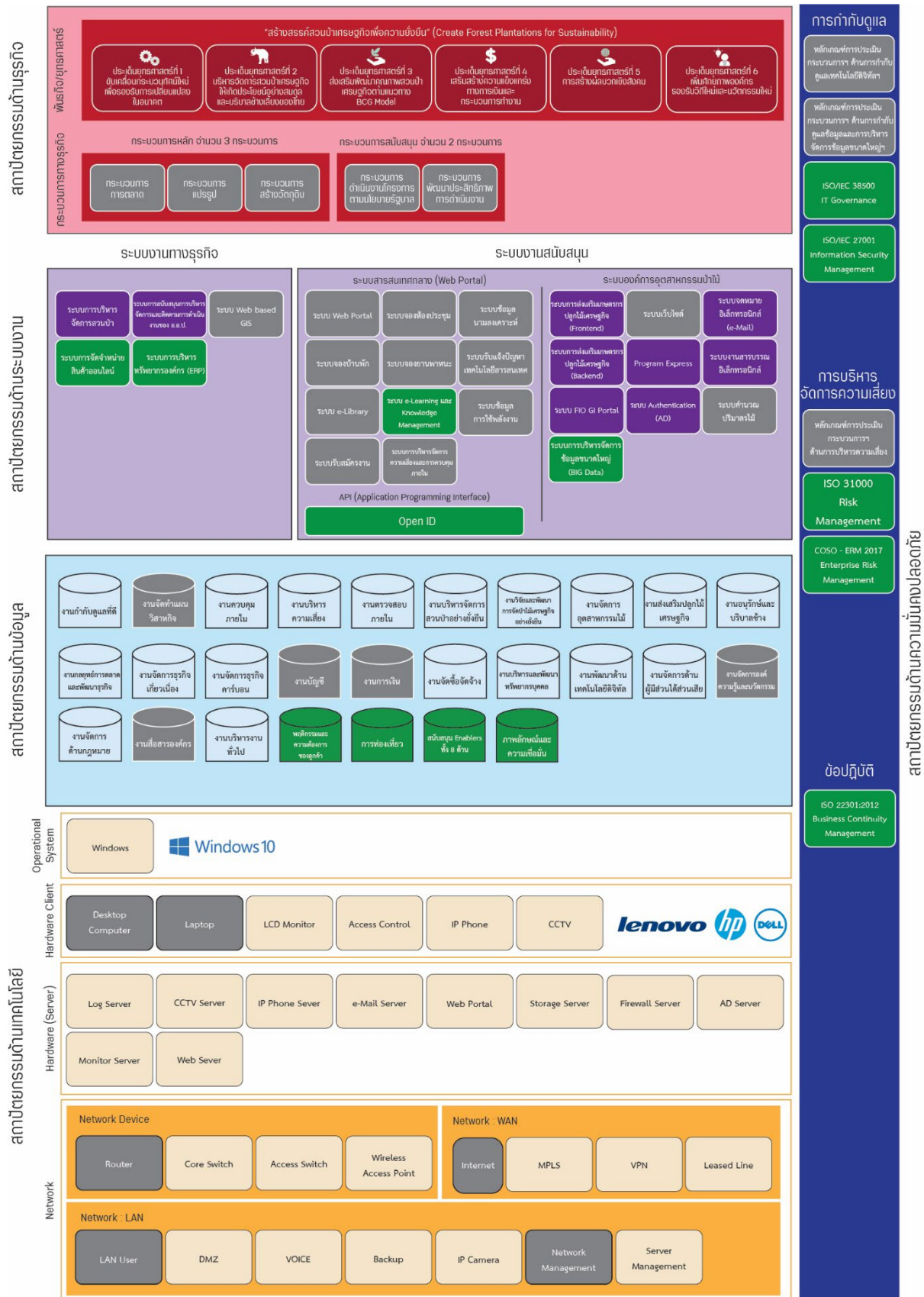
- ด้านระบบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล มีข้อเสนอแนะดังนี้ (1) ควรมีการ Update ระบบปฏิบัติการ ตลอดจนซอฟต์แวร์ ที่ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ (2) ควรมีนโยบาย ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติการ ทำลายข้อมูลภายในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลให้เหมาะสม และกำกับดูแลให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ควรพิจารณาความเหมาะสมการนำเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของบุคลากรมาใช้งาน

- การวิเคราะห์ด้านระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย มีข้อเสนอแนะดังนี้ (1) ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่ใช้ระบบปฏิบัติการที่ล้าสมัยควรพิจารณาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (2) ควรพิจารณาการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายแบบเสมือนไฮเปอร์ไวเซอร์ในการจัดทำระบบ Private Cloud เพื่อช่วยลดงบประมาณการบำรุงรักษา การดูแลระบบ และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งพิจารณาการใช้งาน Public Cloud ควบคู่กันไป

- การวิเคราะห์ด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (1) ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานทั้งสามด้าน ควรสรุปความต้องการแล้วจึงวางแผนทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างน้อย 3-5 ปี แล้วจึงจัดหาตามความเหมาะสม (2) หากมีการจัดหาอุปกรณ์เครือข่าย ควรมีแผนการใช้งานอุปกรณ์เครือข่ายด้วยเทคโนโลยีใหม่ เช่น เทคโนโลยี SDN มาปรับใช้กับเครือข่ายที่มีความสำคัญ (3) ควรเน้นการใช้งานเครือข่ายภายในแบบไร้สายให้มากขึ้น โดยปรับเปลี่ยนเครือข่ายไร้สายให้รองรับเทคโนโลยี IEEE 802.11ax (WIFI generation ที่ 6)

3.1.10.2 สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be)

ภาพที่ 3-7 สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be) ของ อ.อ.ป.



เป้าหมายสถาปัตยกรรมองค์กร สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตของ อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้

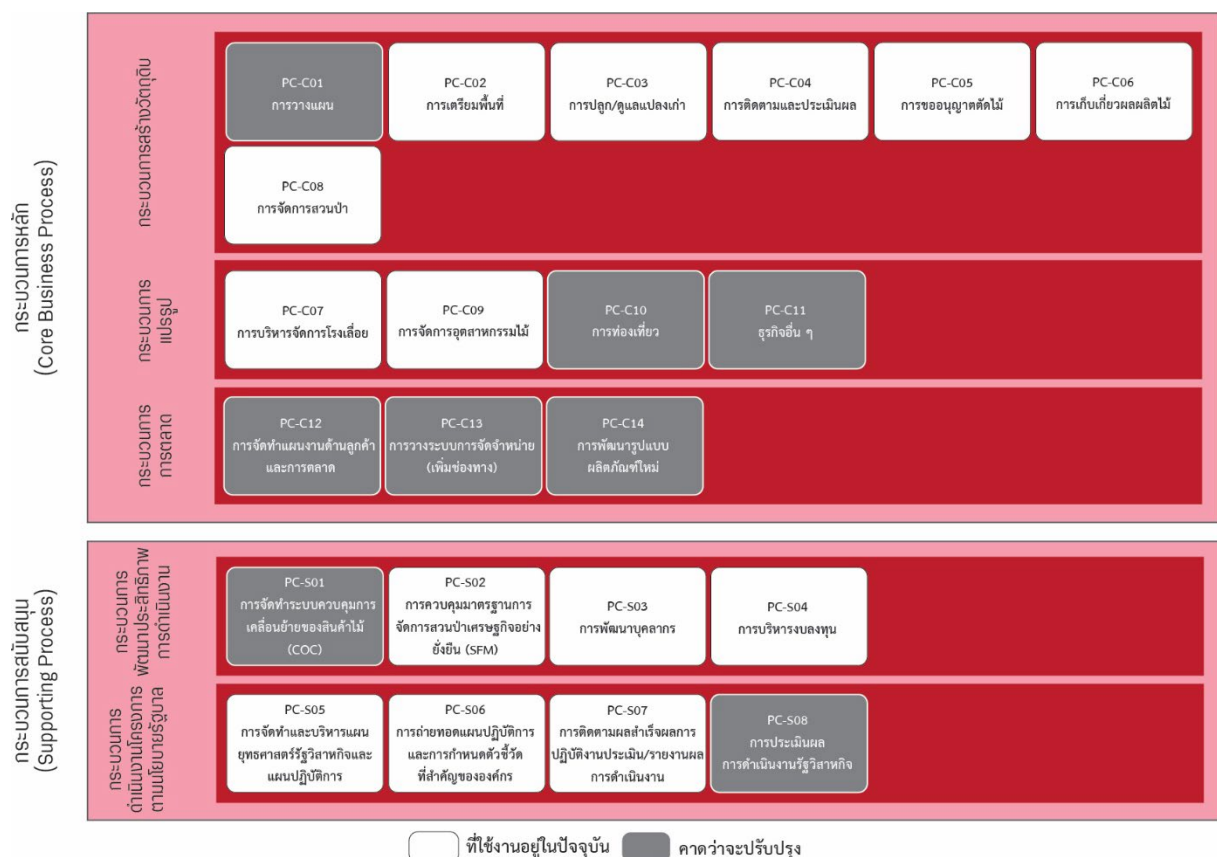
(1) อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566

(2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ

(3) พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 365 คน และจำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

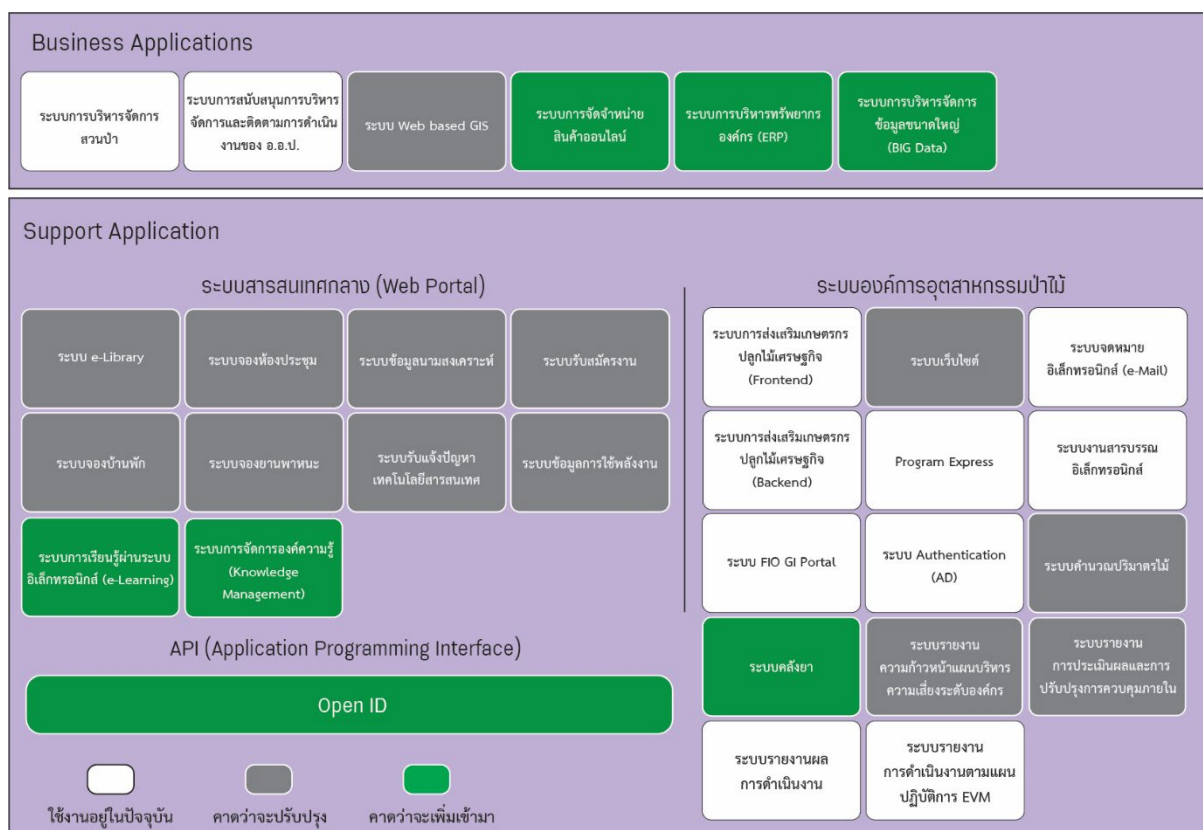
3.1.10.2.1 สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture) จากการศึกษาสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจปัจจุบันของ อ.อ.ป. ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหลักการทางธุรกิจที่เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ได้นำมาสู่การออกแบบสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจในอนาคตของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย กระบวนการที่คาดว่าจะปรับปรุง จำนวน 8 กระบวนการ แบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Core Business Process) จำนวน 6 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Process) จำนวน 2 กระบวนการ ดังนี้

ภาพที่ 3-8 สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจในอนาคตของ อ.อ.ป.



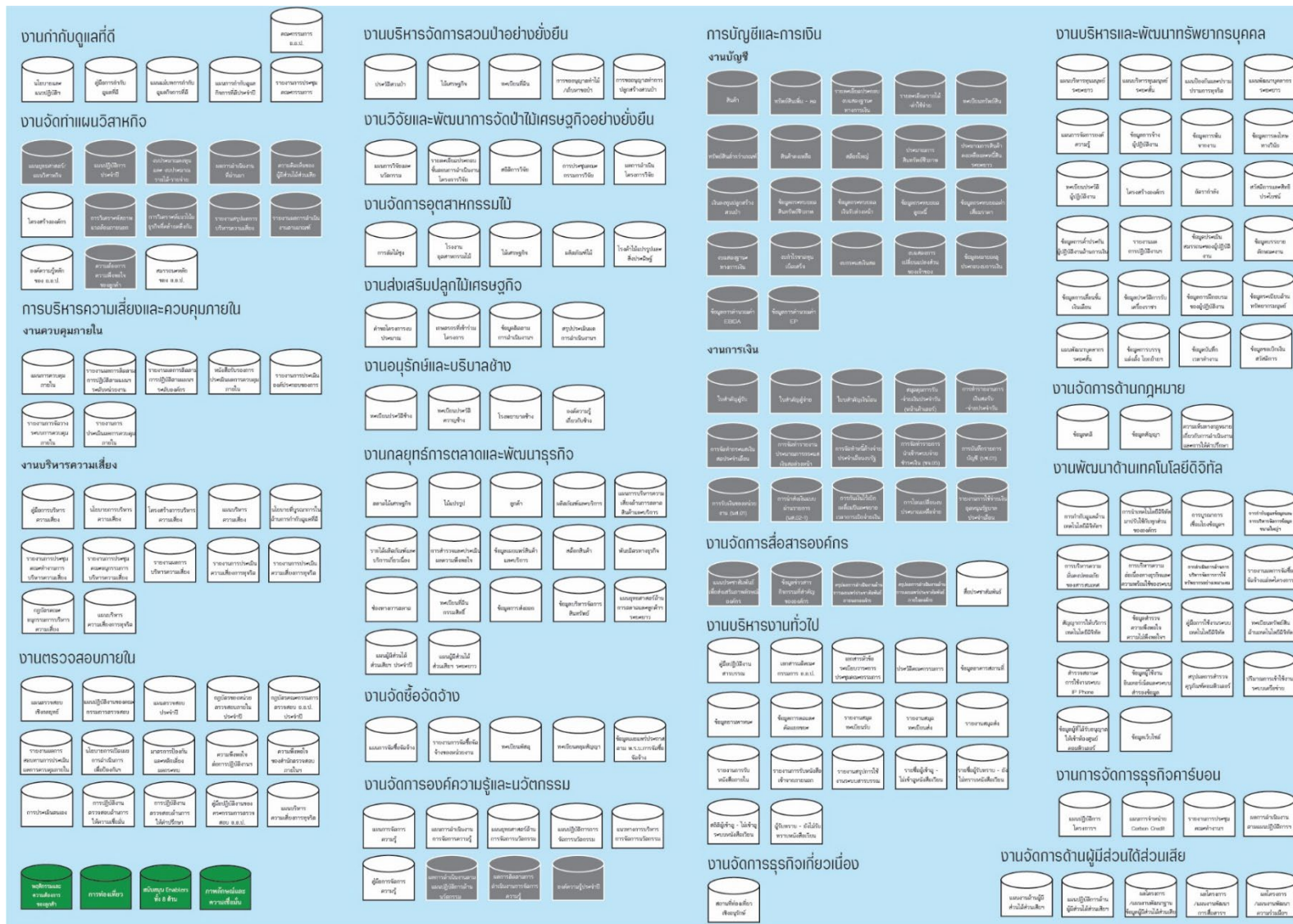
3.1.10.2.2 สถาปัตยกรรมด้านระบบงาน (Application Architecture) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) แอปพลิเคชันหลัก (Business Application) มีแอปพลิเคชันที่คาดว่าจะเพิ่มเข้ามา จำนวน 3 แอปพลิเคชัน ได้แก่ ระบบการจัดจำหน่ายสินค้าแบบครบวงจร ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร และระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร และ (2) แอปพลิเคชันสนับสนุน (Supporting Application) มีแอปพลิเคชันที่คาดว่าจะเพิ่มเข้ามา จำนวน 7 แอปพลิเคชัน ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง ระบบการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และระบบการคำนวณปริมาตรไม้

ภาพที่ 3-9 สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชันในอนาคตของ อ.อ.ป.



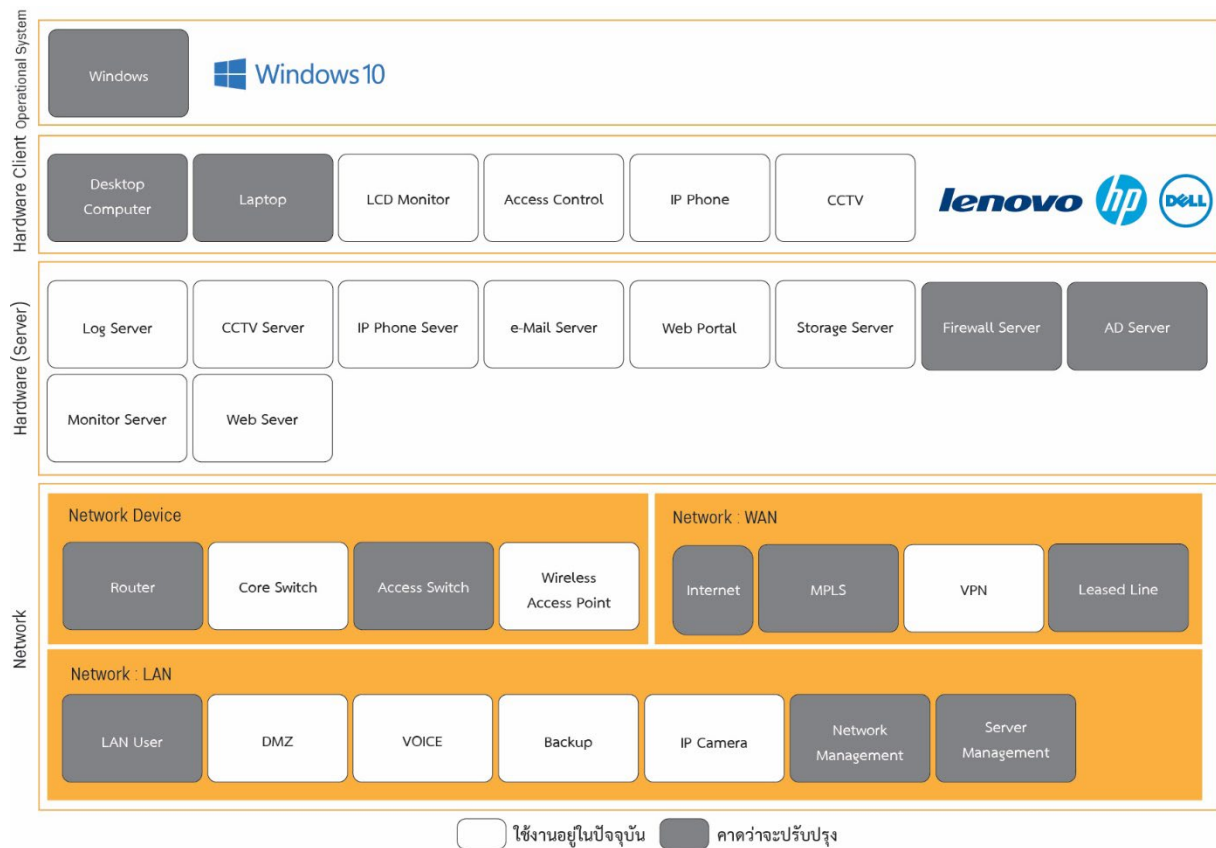
3.1.10.2.3 สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture) จากการศึกษาประเด็นปัญหาด้านข้อมูลและหลักการด้านข้อมูลได้นำมาสู่การออกแบบสถาปัตยกรรมด้านข้อมูลในอนาคต เพื่อปิดช่องว่างด้านข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และให้ อ.อ.ป. มีข้อมูลสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด โดยสามารถแสดงได้ดังนี้

ภาพที่ 3-10 สถาปัตยกรรมด้านข้อมูลในอนาคตของ อ.อ.ป.



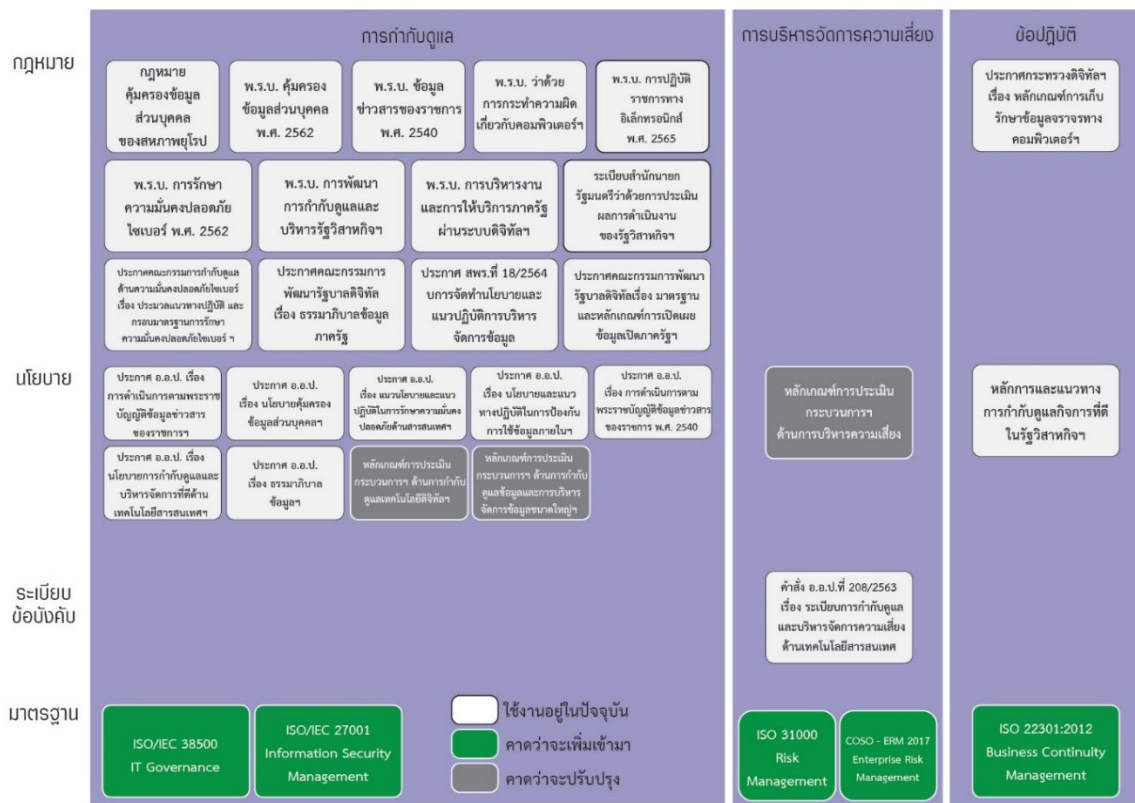
3.1.10.2.4 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีในอนาคต ประกอบด้วย ระบบปฏิบัติการ (Operational System) ฮาร์ดแวร์ (Hardware Client) เครื่องแม่ข่าย (Hardware Server) เครือข่าย (Network) และสถานที่ (Location) ดังนี้

ภาพที่ 3-11 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีในอนาคตของ อ.อ.ป.



3.1.10.2.5 สถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture) การกำหนดสถาปัตยกรรมด้านความปลอดภัย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การกำกับดูแล (Governance) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการดำเนินงานตามข้อปฏิบัติ (Compliance) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ทั้งด้านกระบวนการทางธุรกิจ การบริหารจัดการข้อมูล การพัฒนาแอปพลิเคชัน และการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน จะมีความปลอดภัย ไม่ส่งผลกระทบต่อที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กรตามมาในภายหลัง

ภาพที่ 3-12 สถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยในอนาคตของ อ.อ.ป.



3.1.11 แผนงานด้านอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้อง

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

(1) แผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2567 – 2571

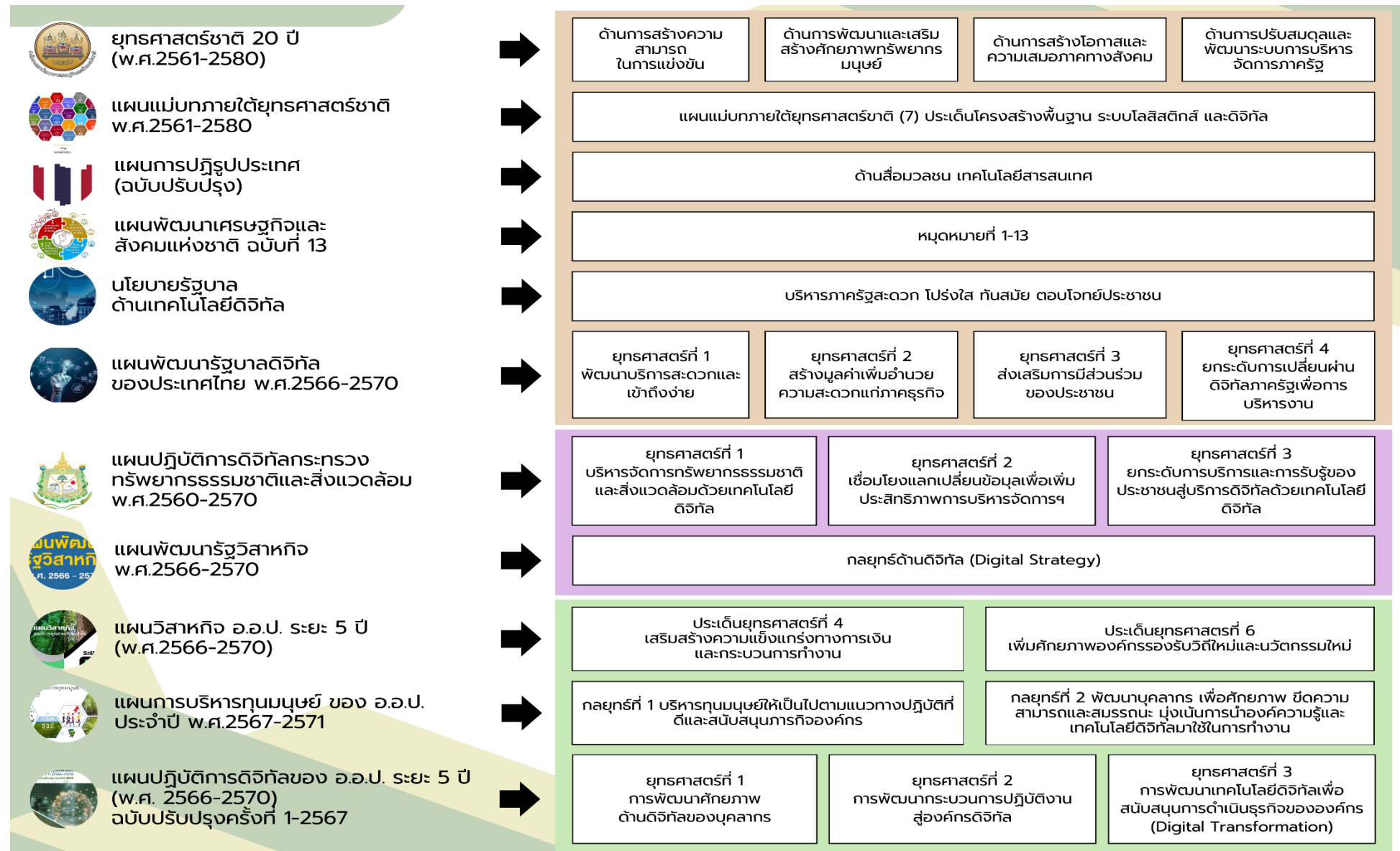
แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ และกลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร โดยจากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและสนับสนุนภารกิจองค์กร ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการอัตรากำลังเพื่อส่งเสริมภารกิจและความสำเร็จขององค์กร เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการนำเสนอเทศมาใช้ในการบริหารการตลาดดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ และกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ที่มุ่งเน้นการเพิ่มความรู้ศักยภาพสมรรถนะและชีตความสามารถ ในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ส่งเสริมภารกิจองค์กร และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับการพัฒนาองค์กรสู่เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ภาพที่ 3-13 กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. (พ.ศ.2567-2571)

แผนวิสาหกิจ	วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	HCM SO1 เพื่อบูรณาการและพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์		HRSO2 เพื่อบูรณาการและพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน ใช้องค์ความรู้สร้างนวัตกรรม			HRSO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่น ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี		HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และประสิทธิภาพการทำงานที่ดีให้กับ	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SG)	การพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เป็นไปตามแผนและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด		บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาจนมีความเชี่ยวชาญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			บุคลากรรับรู้การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล	บุคลากรมีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ผู้บริหารและบุคลากรภายในมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละ 100 ของแผนที่กำหนด		ร้อยละ 100 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย			ระดับการรับรู้การมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาล	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ระดับความพึงพอใจ ที่ 4.0 ขึ้นไป	
ยุทธศาสตร์ (HCM Strategic)	HRS1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร		HRS2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร			HRSO3 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความยืดหยุ่น ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม อย่างมีธรรมาภิบาลที่ดี		HRSO4 เพื่อบูรณาการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และประสิทธิภาพการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร	
กลยุทธ์ (HCM Tactic)	กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนภารกิจองค์กร		กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากร เพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถและสมรรถนะ มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน			กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ		กลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสิทธิภาพที่ดีให้แก่บุคลากร	
แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	1. โครงการทบทวนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร	2. โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	3. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	4. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor)	5. โครงการพัฒนาทักษะ ขีดความสามารถบุคลากร	6. แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	7. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	8. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	9. แผนงานปรับบทบาทเชิงรุก โดยการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานในองค์กร

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

ภาพที่ 3-14 ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2567) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568



3.2 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2567)

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 3-9 แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ฯ ของ สคร.

ระดับ	แนวทางการดำเนินงาน
ระดับ 1	มีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับ 2	มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย • มีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของเป้าหมายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วน ขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วน ของ กระบวนการ (Process) บุคลากร (People) เทคโนโลยี (Technology) • มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ เติบโตตามศักยภาพของ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย - การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) - การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) - การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) - การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) - การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management) - การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) - ประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ - การดำเนินการให้มีการปฏิบัติการ หรือการประกอบธุรกิจที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ	แนวทางการดำเนินงาน
	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับองค์กรที่ถ่ายทอดมาจากแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 3- 5 ปี
ระดับ 3	มีการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
ระดับ 4	มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับ 5	มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผล (outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและ ทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

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

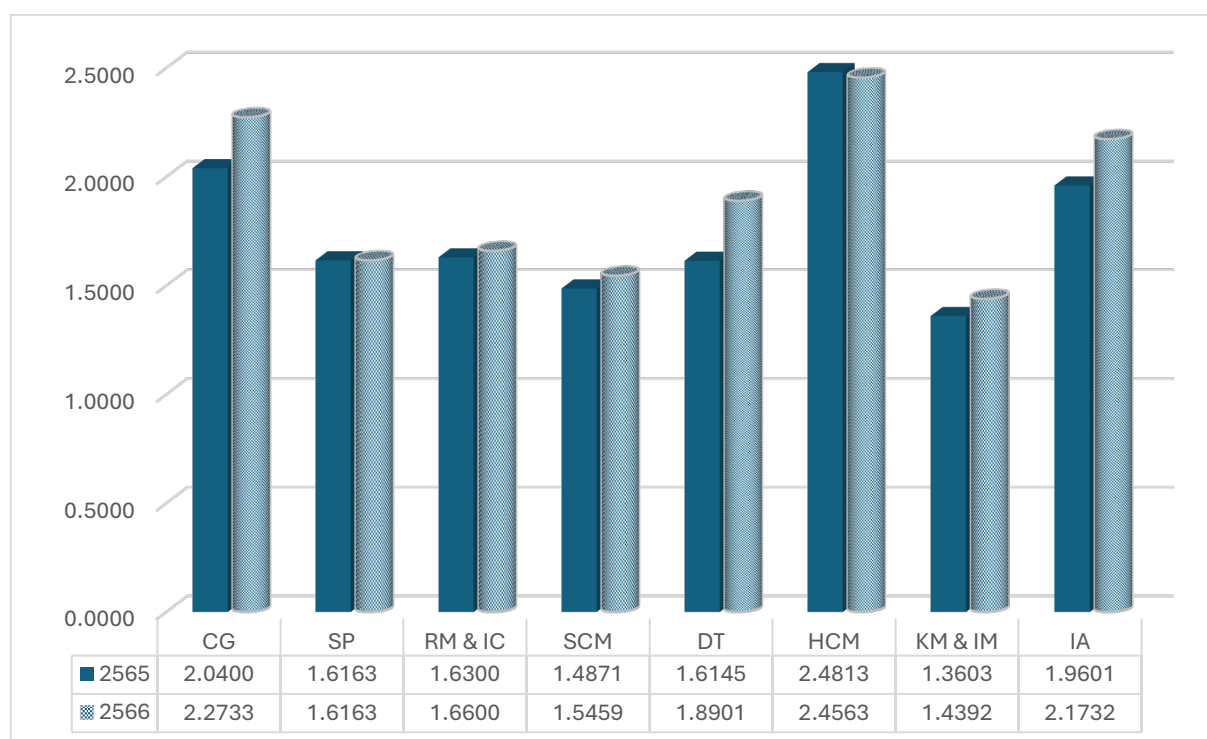
จากการศึกษาผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2566 พบว่า อ.อ.ป. ได้รับคะแนนอยู่ที่ระดับ 1.8818 โดยด้านที่ได้รับคะแนนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ รองลงมา คือ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การตรวจสอบภายใน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 3-10 สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป.

หัวข้อ	คะแนนที่ได้	
	2565	2566
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	2.0400	2.2733
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	1.6163	1.6163
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.6300	1.6600
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)	1.4871	1.5459
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	1.6145	1.8901

6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	2.4813	2.4563
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)	1.3603	1.4392
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	1.9601	2.1732
คะแนนเฉลี่ย	1.7737	1.8818

แผนภูมิที่ 3-1 สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2566 ของ อ.อ.ป.



3.2.2 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในภาพรวมขององค์กร

อ.อ.ป. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 1” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้นๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพียงพอ สำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอโดยประเด็น Core Business Enablers ที่สำคัญที่ อ.อ.ป. ต้องมุ่งเน้น การดำเนินการอย่างเร่งด่วน ดังนี้

3.2.2.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรทั้งหมดตามเกณฑ์ SE-AM เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและ

แนวทาง การกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรมาภิบาล และแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น โดยแนวปฏิบัติที่กำหนดจะต้องสามารถแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน รายละเอียดและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

(2) รัฐวิสาหกิจควรจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วน เพื่อสามารถใช้ติดตามผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของแผนงานได้อย่างชัดเจน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ/รับทราบ ได้ก่อนเริ่มปีบัญชีอย่างครบถ้วนทุกแผนตามที่เกณฑ์กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ เพื่อผลักดันให้ผลดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของทุกแผนอย่างครบถ้วน

(3) รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการปรับปรุงคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมพึงประสงค์ตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณแก่บุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอทั้งปี

3.2.2.2 การแผนเชิงกลยุทธ์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาว ควรมีการแสดงรายละเอียดปัจจัยนำเข้า ที่ใช้ในกระบวนการรวบรวมและแสดงเครื่องมือรวมทั้งผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะการวิเคราะห์ ถึงผลกระทบที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ของข้อมูลที่ทำการรวบรวมให้ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ทั้งนี้จำเป็นต้องแสดงถึงการใช้อย่างประกอบการวิเคราะห์ SWOT (Fact Based) ในแต่ละประเด็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ที่ต้องมีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบอย่างชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงที่มาของ S หรือ W ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการนำข้อมูลคู่เทียบมาประกอบในการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน ในอดีตที่ผ่านมา รวมทั้งการนำข้อมูล SWOT ไปใช้วิเคราะห์สามารถวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantaged: SA) ที่ต้องสามารถอธิบายที่มาเชื่อมโยงกับ SWOT ได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะ SC นั้นสามารถเกิดได้ทั้งจากมุมมองในทุกมิติ ของ SWOT มิใช่เพียง W และ T เท่านั้น

(2) การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนวิสาหกิจ รวมถึงผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายใน ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ออ.ป. ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) โดยต้องทำการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งต้องทำการระบุปีที่จะบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะได้ชัดเจน และทำการกำหนดมุมมอง ในการบรรลุ ใน

แต่ละมิติ ให้สอดคล้องกับภารกิจ บริบท ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถแสดง ถึงการบูรณาการ Strategic Positioning ในแต่ละมิติ และเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

(3) การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ซึ่งต้องแสดง ได้ถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันไปถึงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละระยะได้อย่างชัดเจน โดยจำเป็นต้องทำการกำหนด Business Model ออกเป็น 3 Business Model ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

(4) กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่ได้กำหนดใน 6.4 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยทำการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดระหว่างปีของทุกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยสามารถดำเนินงานเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ซึ่งในรายละเอียดของการดำเนินงานจะต้องแสดง ให้เห็นถึงชุดข้อมูลที่ใช้ในการคาดการณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์ และผลการคาดการณ์ ณ สิ้นปี ในกรณีที่มีผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ณ สิ้นปี จะต้องมีการดำเนินงาน ทบทวน/ปรับปรุงแผนการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาที่เหลือของปี เพื่อเร่งรัดการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนและมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายในทุกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

3.2.2.3 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ออป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การทบทวนและมีการเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง รวมถึงควรมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามนโยบาย GRC ที่กำหนดทั้งกิจกรรมการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน เป้าหมาย และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแสดงถึงผลลัพธ์ของการนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยการนำนโยบาย GRC ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การดำเนินงานของ Compliance Unit ที่ต้องมีการกำหนดรูปแบบของข้อมูลและการเชื่อมโยง กับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยเฉพาะการวิเคราะห์ถึงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานในอนาคตเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลดังกล่าวเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กร นอกจากนี้ นโยบาย GRC จำเป็นต้องแสดงถึงระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในส่วนของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะใช้สนับสนุนการดำเนินงาน ที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อมถือได้และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งการส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

(2) การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง และความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร ควรมีการกำหนดพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนงานในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงร่วมกับทีมบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานตามแผน และติดตามผลการดำเนินงานในการเสริมสร้างพฤติกรรมเพื่อให้สามารถแสดงถึงความสำเร็จ ของการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง และทำการสำรวจระดับความตระหนักของพนักงาน

(3) ระบบแรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร ควรมีการเชื่อมโยงผลการบริหารความเสี่ยง ของแต่ละสายงานเข้ากับระบบแรงจูงใจที่เป็นรางวัลพิเศษ (Extra Incentive) จากผลการบริหารความเสี่ยง ของแต่ละสายงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาการมอบรางวัลให้กับสายงานที่มีผลการบริหารความเสี่ยงดีเด่นในแต่ละปีโดยหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลควรมีรายละเอียด เช่น การให้ความร่วมมือของสายงานเจ้าของความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยงเทียบกับเป้าหมาย (โอกาส x ผลกระทบ)และการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ของแต่ละสายงาน เป็นต้น โดยการมอบรางวัลอาจจะเป็นในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ ทั้งนี้ จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงานให้มีความชัดเจน ก่อนทำการเชื่อมโยงแรงจูงใจ

(4) การวิเคราะห์ Value Enhancement ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ขององค์กร (Value Driver) ทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และมีใช้ทางการเงิน โดยในรายละเอียด การดำเนินงานจะต้องมีการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ของแต่ละปัจจัย (Driver) และวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงของ Driver ที่มีผลการวิเคราะห์ Sensitivity สูง อย่างครบถ้วนซึ่งในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง จะต้องมีการคำนึงถึงความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายในผ่านการวิเคราะห์ Strategic Improvement Plan (SIP) ของ Driver นั้นๆ ว่ามีความเพียงพอหรือไม่ ในกรณีที่ไม่เพียงพอจะต้องมีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ Driver นั้นๆ ว่ามีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปีหรือไม่และสอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของ Driver ได้อย่างชัดเจน

3.2.2.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น ได้แก่

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ทั้ง 14 ปัจจัยตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 และวิเคราะห์ SWOT จากข้อมูลทั้ง 14 ปัจจัยดังกล่าวและนำ SWOT มาวิเคราะห์ TOWN Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ และจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงาน เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์ Value Chain หรือรายละเอียดงาน (Job Description) ของแต่ละส่วนงานเพื่อกำหนด 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และ 4) ประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อแต่ละส่วนงาน โดยการกำหนดข้อมูลทั้ง 4 หัวข้อดังกล่าวให้ครบถ้วนทุกส่วนงานขององค์กร และนำข้อมูลจากทุกส่วนงานมาหารือร่วมกับความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดทำนโยบายด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ

(2) การมุ่งเน้นลูกค้าที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นลูกค้าให้ดีขึ้น ได้แก่

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว โดยวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และตลาดของรัฐวิสาหกิจ และวิเคราะห์ SWOT และนำ SWOT OT มาวิเคราะห์ TOWN Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ (SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้าจากนั้นกำหนดค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ และจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าของรัฐวิสาหกิจจากตัวแปรที่หลากหลาย เช่น ตัวแปร ด้านพฤติกรรม ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรด้านกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น และดำเนินการ จัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ที่แสดงรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มลูกค้า ตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนก โดยจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้าให้ครบถ้วนทุกกลุ่มที่รัฐวิสาหกิจจำแนกไว้

- การวิเคราะห์ Customer Journey ของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่รัฐวิสาหกิจจำแนกไว้ เพื่อศึกษาจุด Touch Point ระหว่างลูกค้าและรัฐวิสาหกิจ และกำหนดช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าให้ครบถ้วนตาม Touch Point ที่สำคัญระหว่างลูกค้าและรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการจัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลเสียงของลูกค้า แต่ละช่องทาง และกำหนดผู้รับผิดชอบและความถี่ในการรวบรวมเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทาง การรับฟังเสียงของลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ

3.2.2.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์ และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัล

มาปรับใช้ กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture Security Architecture และภาพในอนาคต ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) รวมถึงการกำหนดกรอบ/แนวทาง การใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลและการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพ / ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีรายละเอียดของผลลัพธ์ อย่างเป็นรูปธรรมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร ทั้งในส่วนของ Process People Technology เช่น การเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรการปรับเปลี่ยนหรือโยกย้าย บุคลากร/พนักงาน พร้อมทั้งแนวทางในการ Upskill, Reskill เป็นต้น

(2) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ควรให้ความสำคัญกับความเสถียร ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปัจจุบันมีภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ โดยควรมีแนวทางในการรับมือภัยคุกคาม ทั้งในเชิงของภายในองค์กรรวมถึงผู้ใช้บริการภายนอก เช่น การสร้างความปลอดภัยจากแอปพลิเคชันของ องค์กรที่สามารถทำธุรกรรมการเงินบนอุปกรณ์มือถือได้ เป็นต้น และมีแผนการรองรับอย่างจริงจัง รวมถึงต้อง คำนึงถึงการดำเนินการประกอบธุรกิจหรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและ มาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2562 และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็นต้น

(3) การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ควรมีแนวทางที่ ประกอบไปด้วย การกำหนดมาตรฐานและวิธีปฏิบัติในการจัดสรร/บริหารจัดการขีดความสามารถทรัพยากรด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิด มูลค่าสูงสุด พร้อมทั้งการประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆโดยควรมีการ กำหนด เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการอย่างครบถ้วน ทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งถ่ายทอดกระบวนการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่าง ครบถ้วน โดยมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้ง แสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

3.2.2.6 การบริหารทุนมนุษย์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ ให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การทบทวนคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยการรวบรวม ข้อมูลและบูรณาการ กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ยุทธศาสตร์และแผนงานด้านการ บริหารทุนมนุษย์ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ และ หรือผู้บริหารระดับสูงต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ เป้าหมายขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนแม่บทอื่นๆ รวมถึงแผนการปฏิบัติงานหรือระบบงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต้องดำเนินงานร่วมกัน เป็นต้นและพิจารณาการ ดำเนินงาน ด้านการบริหารทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างจากการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ของหน่วยงาน

ด้าน HR ตามปกติรวมถึงทบทวนเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้ตอบสนองต่อการดำเนินงานขององค์กร และสะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้สามารถวัดผลลัพธ์ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(2) การส่งเสริมให้คณะกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. มีบทบาทในการริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM รวมถึงการสนับสนุนสายงาน HR และร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสายงาน HR และไม่พบการให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในการติดตามการดำเนินงานด้านการบริหาร ทุนมนุษย์

(3) การวิเคราะห์ทบทวนสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง(Core/ Managerial/ Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต และประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้รวมถึงผลลัพธ์ ของการพัฒนาที่สะท้อนได้ถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และศักยภาพของบุคลากร เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Product/Service) นวัตกรรม (Innovation) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers & Stakeholders Satisfaction) เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาศักยภาพ

3.2.2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ของ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การจัดการความรู้ ได้แก่

- การทบทวนแผนงานด้านการจัดการความรู้ให้มีความครบถ้วนและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น แผนแม่บทอื่นๆ ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น ของคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง/คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้ในระดับต่างๆ แนวโน้มด้าน KM แนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น และทบทวนเป้าหมายในการจัดการความรู้ขององค์กรให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของ การบรรลุวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนงาน ที่ครอบคลุมผลลัพธ์ ในแต่ละระยะที่ชัดเจน และบูรณาการกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น การพัฒนาศักยภาพ แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานด้านความเสี่ยง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น โดยควรมีกระบวนการในการจัดทำแผนร่วมกัน และเชื่อมโยงถึงการดำเนินงานร่วมกันในแผนงาน และพัฒนากลไกการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้มีกระบวนการที่ชัดเจน เพียงพอ และเป็นระบบเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

- การทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญให้สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร และกำหนดเป้าหมายรวมถึงติดตามประเมินผลการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ที่กำหนดใน แต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆขององค์กรเช่น การเชื่อมโยงกับการพัฒนานวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน เป็นต้น และพัฒนาเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ให้ช่วยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และดึงดูดให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- การกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในด้านการนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

(2) การจัดการนวัตกรรม ได้แก่

- การจัดทำรายละเอียดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละกระบวนการ เช่น กระบวนการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น โดยกำหนดขั้นตอน การดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน นอกจากนี้ ต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในภายในและภายนอกที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ/วิธีการในการสื่อสาร/และความถี่ในการสื่อสาร/ถ่ายทอดประเด็นสำคัญด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจในประเด็นต่างๆ และสามารถปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทาง การดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมมุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น

- การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ระบบนิเวศนวัตกรรมขององค์กร ที่เชื่อมโยง กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมคำอธิบายความสัมพันธ์ และระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถประยุกต์ใช้แบบจำลองสเตจ เกจ (Stage - Gate Model) ในการออกแบบกระบวนการได้

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence Based) ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงประเด็นจากการวิเคราะห์มาสู่การกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งมุ่งเน้น การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และกำหนดค่าเป้าหมาย โดยเทียบกับคู่เทียบ/คู่แข่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2.2.8 การตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการตรวจสอบภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

- (1) คณะกรรมการตรวจสอบต้องไม่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการในคณะอนุกรรมการชุดอื่น ซึ่งมีส่วนร่วม ในการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ มีบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติ และมีอำนาจ ในการตัดสินใจด้านการบริหารการดำเนินงานกิจการของรัฐวิสาหกิจ

(2) หน่วยตรวจสอบภายใน ควรจัดทำฐานข้อมูลการเกิดทุจริตทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงด้านทุจริต สำหรับการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และการประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม

(3) กำหนดผังทางเดินของงาน (Flowchart) ครบถ้วนทุกกระบวนการสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่สอดคล้องตามแผนตรวจสอบประจำปี และกำหนดจุดเสี่ยง จุดควบคุม เพื่อประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม สำหรับการกำหนดแนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง

3.2.3 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

(1.1) อ.อ.ป. มีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(1.2) อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice)

(1.3) อ.อ.ป. มีแนวทางจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ครอบคลุมการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1.4) อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารจัดการโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Project Management)

(1.5) อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management) ขององค์กร

(1.6) อ.อ.ป. มีกระบวนการการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ขององค์กร (Information Security Management System (ISMS Audit)

(1.7) อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(1.8) อ.อ.ป. มีการวิเคราะห์มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ

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

(2.1) อ.อ.ป. ควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม

(2.2) อ.อ.ป. ควรมีการทบทวนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ เพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน

(2.3) อ.อ.ป. ควรมีการจัดทำ Quality Management Plan พร้อมทั้งการกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดทำ QMS Good Practices

(2.4) อ.อ.ป. ควรมีการกำหนดแนวทางการกำกับดูแล และการวัดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการข้อมูล

(2.5) อ.อ.ป. ควรมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

3.2.4 สรุปประเด็นสำคัญหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้ง 7 ด้าน มีดังนี้

3.2.4.1 การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)

อ.อ.ป. มีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการระบุถึง KPI ทุกโครงการ/แผนงาน และ KPI สำหรับโครงการ/แผนงาน และมีการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของ Process People Technology อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีรายละเอียดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรและนโยบายต่างๆ ที่ชัดเจน รวมถึงควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องโดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.2.4.2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, Data Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture และ Security Architecture และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) บางส่วน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึง

การเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology อย่างชัดเจน รวมถึงเครื่องมือการสื่อสาร และถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องโดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามเครื่องมือการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการจัดการด้านคุณภาพให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางในการสร้างระบบบริหารคุณภาพที่ชัดเจน มีการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) หรือ Computer Audit เป็นต้น อย่างไรก็ตามเครื่องมือการจัดทำ Quality Management Plan พร้อมทั้งการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดทำ QMS Good Practices และมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.2.4.3 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)

อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบาย/แนวทางส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และแนวทางการเลือกคู่ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (Partner Selection) อย่างไรก็ตามเครื่องมือ ทบทวนแผนงาน/โครงการ ที่มีความซ้ำซ้อนกันในทุกระดับ เพื่อวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (เน้นทบทวนสถานะความสัมพันธ์ในปัจจุบัน) และมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสมและการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.2.4.4 การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูล ขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)

อ.อ.ป. เริ่มมีแนวทางการกำหนดโครงสร้างในการกำกับดูแลข้อมูลที่ครบถ้วน รวมถึงนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร อย่างไรก็ตามเครื่องมือการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และ

แนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมถึงมีการวัดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.2.4.5 การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 27001 มีการกำหนดนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างไรก็ตามควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องโดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) สอดคล้องตามมาตรฐาน มีการกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การติดตามและทบทวนความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามควรมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และสื่อสาร/ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการ ตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และสื่อสาร/ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องโดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.2.4.6 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)

อ.อ.ป. มีกระบวนการจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ครอบคลุมการกำหนดมาตรฐาน และระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำ ปรับปรุงทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list) ของฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ที่รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้อย่างครบถ้วน และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการจัดเก็บการเปลี่ยนแปลงของการตั้งค่าระบบของทุกอุปกรณ์ ระบบและระบบงาน (system Configuration Version Control) ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) โดยมีการกำหนดขอบเขต CI ที่ชัดเจน สามารถจัดทำ/ทบทวน Minimum Baseline Standard ได้ และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องโดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและมีการทดสอบตามแผน อย่างไรก็ตามควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญอย่างครบถ้วน (ทั้ง 8 เกณฑ์) รวมถึง การสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.2.4.7 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)

อ.อ.ป. มีการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างไรก็ตามยังไม่ได้เห็นการกำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหารจัดการขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าสูงสุด การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆสำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมถึงการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบ

เดียวกันไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากวิเคราะห้อย่างเหมาะสม และการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องโดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.2.5 ผลการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป.

จากการศึกษาระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ อ.อ.ป. โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พบว่า ในปี 2566 อ.อ.ป. มีความพร้อมด้านการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล อยู่ในระดับที่ 2 โดยมีคะแนนรวม 33.52% เมื่อเทียบกับหน่วยงานในระดับเดียวกันอยู่ในอันดับที่ 153/182 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของหน่วยงานระดับกรมที่จัดทำบริการเป็นหลักและ ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. อยู่ระดับที่ 2 Developing โดยตัวชี้วัดที่โดดเด่นที่สุดคือ แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Pillar 1 : Policies and Practices) ลำดับถัดมาคือ โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Pillar 6 : Secure and Efficient Infrastructure) ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำสุดคือ ตัวชี้วัด เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Pillar7 : Digital Technology Practices) โดยสามารถสรุปตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3-11 ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัดย่อยของ อ.อ.ป. ประจำปี 2566

ภาพรวมระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลรายตัวชี้วัด (Pillar) และตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar)					
ตัวชี้วัด	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล	ระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของตัวชี้วัดย่อย			
Pillar 1: แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)		Digital Policy 	Cyber Security Policy 	Legal & Regulatory Mechanism 	Data Policy
Pillar 2: กระบวนการพัฒนาด้านข้อมูล (Data-driven Practices)		Data Governance 	Data Privacy 	Data Management 	Open Data
Pillar 3: ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)		Digital Leadership 	Training and Development 	IT competency 	
Pillar 4: บริการภาครัฐ (Public Service)		Service Provision 	Customer Experience 	Promotion for Digital Service Usage 	Public Participation
Pillar 5: การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)		Integrated Enterprise 	Process Optimization 		
Pillar 6: โครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)		Reliable Infrastructure 	Cyber Security 		
Pillar 7: เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)					

3.3 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

ภาพที่ 3-15 สรุปปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดด้านการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.



3.3.1 ด้านบุคลากร (People)

จากการศึกษาปัญหาด้านบุคลากรสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.1.1 บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลประจำวัน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในงานประจำเพียงเบื้องต้นเท่านั้น แต่ยังขาดความเข้าใจในเชิงลึก จึงทำให้ยังไม่สามารถดึงศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดได้

(2) การรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) บุคลากรขาดทักษะองค์ความรู้ด้านการรู้เท่าทันดิจิทัล ทำให้มีความเสี่ยงสูงที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาดในระหว่างการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์จนนำไปสู่

ผลกระทบต่าง ๆ ตามมาได้ เช่น การใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลติดไวรัส เมื่อมีการเชื่อมต่อกับเครื่องของสำนักงาน ทำให้ติดไวรัสด้วย เป็นต้น

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

3.3.1.3 ขาดการปฏิบัติตามกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล หรือธรรมาภิบาลข้อมูล อาจส่งผลทำให้ข้อมูลไม่มีความถูกต้อง รวมทั้งข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้

3.3.1.4 อ.อ.ป. ส่วนภูมิภาคขาดการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม จึงทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาดังกล่าว จึงไม่สามารถแก้ไขได้โดยทันที โดยจะใช้วิธีการแจ้งให้ส่วนกลางรับทราบและเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้เกิดความล่าช้า

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

3.3.2 ด้านกระบวนการ (Process)

จากการศึกษาปัญหาด้านกระบวนการสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

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

3.3.2.2 บางกระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน และต้องรอให้มีผู้อนุมัติการดำเนินงานหลายคน ทำให้กระบวนการทำงานเกิดความล่าช้า โดยสาเหตุส่วนหนึ่งเป็นเพราะระเบียบข้อบังคับบางฉบับที่ได้มีการกำหนดให้ขั้นตอนการทำงานต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และข้อกำหนดต่าง ๆ

3.3.2.3 ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด ทำให้แนวทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่มีความชัดเจน และ

ไม่มีระบบ เช่น กระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) หรือธรรมาภิบาลดิจิทัล ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานลงได้

3.3.2.4 กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ ทำให้มีความเสี่ยงสูงต่อการถูกโจมตีจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ติดไวรัส (Virus) จนทำให้ข้อมูลสำคัญสูญหาย ไม่สามารถเปิดไฟล์ข้อมูลได้ หรือการก่อกวนในรูปแบบอื่น ๆ จนทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ ตามมาได้ นอกจากนั้นแล้วกระบวนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวยังเป็นไปด้วยความล่าช้า จะต้องใช้เวลานานจนกว่าจะสามารถกู้ข้อมูลคืนกลับมาและสามารถทำงานได้ตามปกติ

3.3.2.5 กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า เนื่องจาก อ.อ.ป. มีหลายสำนักงานภาค ในขณะที่ส่วนงานที่รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีโดยตรงจะมีเพียงแห่งเดียว คือ ฝ่ายสารสนเทศ ที่อยู่ภายใต้สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ดังนั้น เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ทุกส่วนจะแจ้งเรื่องมายังฝ่ายสารสนเทศให้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งหากมีปัญหามีเป็นจำนวนมาก จะส่งผลทำให้กระบวนการแก้ไขปัญหาช้าลงตามลำดับ

3.3.2.6 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกข้อมูลยังไม่ได้เป็นระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือ ในบางกระบวนการยังต้องใช้สมุดบันทึกในการจดข้อมูล อีกทั้งยังไม่มีขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล อาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

3.3.2.7 กระบวนการจำหน่ายสินค้าค่อนข้างใช้เวลานานกว่า 1 สัปดาห์ ส่งผลต่อการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันลูกค้ามีพฤติกรรมการซื้อและการตัดสินใจที่รวดเร็ว หากจะต้องให้รอสินค้าเป็นเวลาอาจส่งผลทำให้ลูกค้าหันไปพิจารณาผู้ประกอบการรายอื่นแทนได้ นอกจากนั้นแล้ว การปิดการขายที่ล่าช้ายังส่งผลต่อสภาพคล่องด้านการเงินขององค์กรอีกด้วย

3.3.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

จากการศึกษาปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

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

3.3.3.2 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

3.3.3.3 คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันขาดความทันสมัย เป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นเก่าที่มีการใช้งานมานานเกินกว่า 10 - 20 ปี ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในขณะที่ใช้งาน การทำงานมีความล่าช้า และไม่สามารถรองรับโปรแกรมประยุกต์ใหม่ ๆ ได้ เช่น ไม่สามารถรองรับข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งเป็นข้อมูลภาพที่มีขนาดใหญ่ได้ เป็นต้น

3.3.3.4 ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยในการวางแผนการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับส่วน ฝ่าย และสำนัก

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

3.3.3.5 ระบบงานที่ใช้ในการคำนวณปริมาตรไม้ในปัจจุบันขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ใช้อย่างยาวนาน และมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย เช่น คำนวณปริมาตรไม้ไม่ถูกต้อง เป็นต้น

3.3.3.6 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

3.3.3.7 ขาดระบบจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System) ที่นำมาช่วยควบคุมและจัดการคลังสินค้าทั้งหมดทุกกระบวนการ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างทันทีทันใด ต้องรอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งนอกจากจะมี

ความล่าช้าแล้ว ยังมีโอกาสในการก่อให้เกิดข้อผิดพลาดมากขึ้นด้วย โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. ใช้วิธีการกรอกข้อมูลลงในโปรแกรม Microsoft Excel และรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน

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

3.3.3.9 ขาดระบบเทคโนโลยีที่นำมาช่วยตรวจสอบคุณภาพสินค้าในขณะส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ซึ่งส่งผลต่อคุณค่า (Value) ของสินค้าที่ลดลง ซึ่งแตกต่างกับคู่แข่งในต่างประเทศที่มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลรายละเอียดสินค้าต่าง ๆ ได้ เช่น ขนาด ประเภท ปริมาณการผลิต การได้รับรองมาตรฐาน FSC (Forest Stewardship Council) หรือ Chain of Custody (CoC) เป็นต้น

3.3.4 ด้านข้อมูล (Data)

จากการศึกษาปัญหาด้านข้อมูลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.4.1 ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและข้อมูลด้านการตลาด เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง พันธุ์กรรมและความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการดำเนินงานจากข้อมูลขององค์กรที่ทำการสำรวจข้อมูลไว้เบื้องต้น ประกอบกับประสบการณ์และความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก โดยผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ได้นั้นจึงมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น การผลิตไม้ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือความต้องการของตลาด เป็นต้น

3.3.4.2 ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ทำให้ข้อมูลในองค์กรไม่มีคุณภาพ ขาดความเป็นหนึ่งเดียว และเกิดมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

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

3.3.5 ความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.5.1 ควรมีการลงโปรแกรมป้องกันไวรัส (Anti-Virus) คอมพิวเตอร์ ให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานในองค์กรทุกเครื่อง และควรเป็นเวอร์ชัน (Version) ที่ทันสมัย เพื่อป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการโจมตีทางไซเบอร์ในรูปแบบอื่น ๆ

3.3.5.2 ควรมีบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำสำนักงานภูมิภาคต่าง ๆ อย่างน้อยจำนวน 1 คน เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เอื้ออำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้

3.3.5.3 ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ ดังนี้

- (1) การบริหารจัดการพื้นที่ป่าไม้ ได้แก่ ระบบการคำนวณปริมาตรไม้ในสวนป่า หรือเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ (Drone)
- (2) การจัดจำหน่ายสินค้า ได้แก่ ระบบการขายสินค้าแบบเบ็ดเสร็จเพียงจุดเดียว (One Stop Service)

3.3.5.4 ควรมีฐานข้อมูลกลางที่สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และเรียกดูข้อมูลต่าง ๆ ได้ตามความต้องการ

3.3.5.5 ควรมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อต่อยอดข้อมูลให้สามารถนำไปพัฒนางานในส่วนต่าง ๆ ได้ โดยหน่วยงานที่ควรบูรณาการข้อมูลด้วยนั้น ประกอบด้วย กรมการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมอุทยาน กรมปศุสัตว์ และกรมป่าไม้ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) ที่เกี่ยวข้องกับช้าง

3.3.5.6 ควรมีการกำหนดนโยบายการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น แนวทางการจัดซื้อ อายุการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3.3.5.7 ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของ อ.อ.ป. ให้สามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

3.3.5.9 ควรมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการกรอกข้อมูลลงในระบบงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

3.3.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

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

3.3.6.2 การแปรรูปไม้เพื่อทำเฟอร์นิเจอร์เป็นธุรกิจปลายน้ำของ อ.อ.ป. ที่แข่งขันกับภาคเอกชนค่อนข้างลำบาก ทั้งนี้เพราะเอกชนมีความได้เปรียบด้านทรัพยากร ทั้งในส่วนของเงินทุน ทักษะฝีมือแรงงาน และกระบวนการจัดจำหน่าย ทำให้สามารถทำได้ดีกว่า อ.อ.ป. โดยในปัจจุบันเอกชนสามารถส่งออก

เฟอร์นิเจอร์ได้ทั่วโลก อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังมีจุดแข็งเรื่องคุณภาพไม้ ดังนั้น อ.อ.ป. อาจทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้า และให้เอกชนเข้ามาช่วยเรื่องการบริหารจัดการได้

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

3.3.6.4 สิ่งที่ช่วยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของ อ.อ.ป. และคู่แข่งได้ คือ การรักษาคุณภาพมาตรฐานของสินค้า

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

3.3.6.6 ควรมีการเพิ่มหน่วยงานการหารายได้ พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้

3.3.6.7 ควรมีการลดสายงานการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

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

3.3.6.9 ควรมีการปรับเปลี่ยนบริบทการดำเนินธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย BCG Model และแผนงานต่าง ๆ ของประเทศ พร้อมทั้งมีการนำเครื่องมือมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนเพื่อการปลูกป่าเศรษฐกิจแห่งชาติ มีรูปแบบการทำงานคล้ายกับกองทุนการยางแห่งประเทศไทย โดยมีแหล่งรายได้มาจากเงินสนับสนุนจากรัฐบาล หรือการจ่ายเงินสนับสนุนเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อม (Payment for Ecosystem) เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถนำเงินที่ได้รับมาสนับสนุนให้เกษตรกรปลูกป่าไม้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งกำหนดกลไกการขับเคลื่อนกองทุนฯ ด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร จากเดิมที่มีการกำหนดให้มีการบริหารงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 เป็นพระราชบัญญัติสำนักงานป่าเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. เพื่อให้มีอำนาจในการบริหารจัดการมากขึ้น ครอบคลุม

ขอบเขตการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดได้มากขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว นอกจากจะ
ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังช่วยสนับสนุนนโยบายการปลูกป่าของประเทศอีกด้วย

โดยสรุป จากการศึกษาปัญหา/อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ
อ.อ.ป. พบว่า อ.อ.ป. มีปัญหาในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูล ซึ่ง
เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล หรือมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วน
ขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกระบวนการและด้านข้อมูลที่น่าจะเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาธุรกิจให้ไปสู่เป้าหมาย
และวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จะนำเข้าสู่การทบทวนแผนปฏิบัติ
การดิจิทัลฯ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อ

3.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและ
แผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นโดยภาพรวม ดังนี้

ตารางที่ 3-12 บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี ของ อ.อ.ป.	บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการ จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและ แผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.						
	คณะอนุกรรมการฯ ด้าน DT	คณะทำงานฯ ด้าน DT	คณะกรรมการฯ ด้าน Core Business Enablers	ฝ่ายสารสนเทศ	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	บุคลากรของ อ.อ.ป.	บริษัท พริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
1. ศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	C	R	C	A	C	I	I
2. ศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการฯ	C	R	C	A	C	I	I
3. สรุปรวข้อมูล							
3.1 ด้านบุคลากร (People)	C	R	C	A	C	R	I
3.2 ด้านกระบวนการ (Process)	C	R	C	A	C	R	I
3.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)	C	R	C	A	C	R	I
3.4 ด้านข้อมูล (Data)	C	R	C	A	C	R	I
3.5 ความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	C	R	C	A	C	R	I
3.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	C	R	C	A	C	R	I
4. วิเคราะห์ข้อมูล							
4.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ	C	R	C	A	C	R	I

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี ของ อ.อ.ป.	บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการ จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและ แผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.						
	คณะกรรมการฯ ด้าน DT	คณะทำงานฯ ด้าน DT	คณะกรรมการฯ ด้าน Core Business Enablers	ฝ่ายสารสนเทศ	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	บุคลากรของ อ.อ.ป.	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
4.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล	C	R	C	A	C	R	I
4.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix	C	R	C	A	C	R	I
5. จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ	C	R	C	A	C	R	I
6. จัดลำดับความสำคัญของโครงการฯ	C	R	C	A	C	R	I
7. กำหนดความสอดคล้องของโครงการฯ	C	R	C	A	C	R	I
8. ดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ	C	R	C	A	C	R	I
9. จัดทำแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	R	R	C	A	I	I	I
10. ถ่ายทอดกระบวนการฯ	R	R	C	A	I	I	I
11. นำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการได้เข้าสู่กระบวนการทบทวนฯ	C	A	C	R	I	I	I

R = Responsibility / ผู้ดำเนินงาน

A = Accountable / เจ้าของงาน

C = Consulted / ที่ปรึกษา

I = Informed / ผู้ที่ต้องรับทราบข้อมูล

3.4.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านดิจิทัล หรือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ด้านดิจิทัล ประจำปี 2566 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 3-13 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	เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน
	W7	ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล
	W8	การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time)
	W9	บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
	W10	งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด
3. โอกาส (Opportunity)	O1	รัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐเพื่อเตรียมเข้าสู่องค์กรดิจิทัล
	O2	มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน
4. ภัยคุกคาม (Threat)	T1	การโจมตีทางไซเบอร์ที่มีความรุนแรงและรูปแบบที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
	T2	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน

ภาพที่ 3-16 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 3-14 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

ผลกระทบ	ค่าน้ำหนัก	ระดับความรุนแรง
		2 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับปานกลาง 3 หมายถึง มีผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับมาก

ตารางที่ 3-15 การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) จุดอ่อนด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป.

จุดอ่อน		ผลกระทบ ต่อธุรกิจ	ผลกระทบต่อการ พัฒนา ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล	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 3-16 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

3.4.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ 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 3-17 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านดิจิทัลด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายนอก	S1: อ.อ.ป. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความคล่องตัวมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่	W1: บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
	S2: ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	W2: บุคลากรที่จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังมีจำนวนน้อย
	S3: มีแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ	W3: ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน และมีมาตรฐาน
		W4: กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพ
		W4: กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า
		W6: เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่ครบทุกส่วนงาน
		W7: ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล
		W8: การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time)
		W9: บางระบบงานที่มีใช้ปัจจุบันใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
		W10: งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีอย่างจำกัด

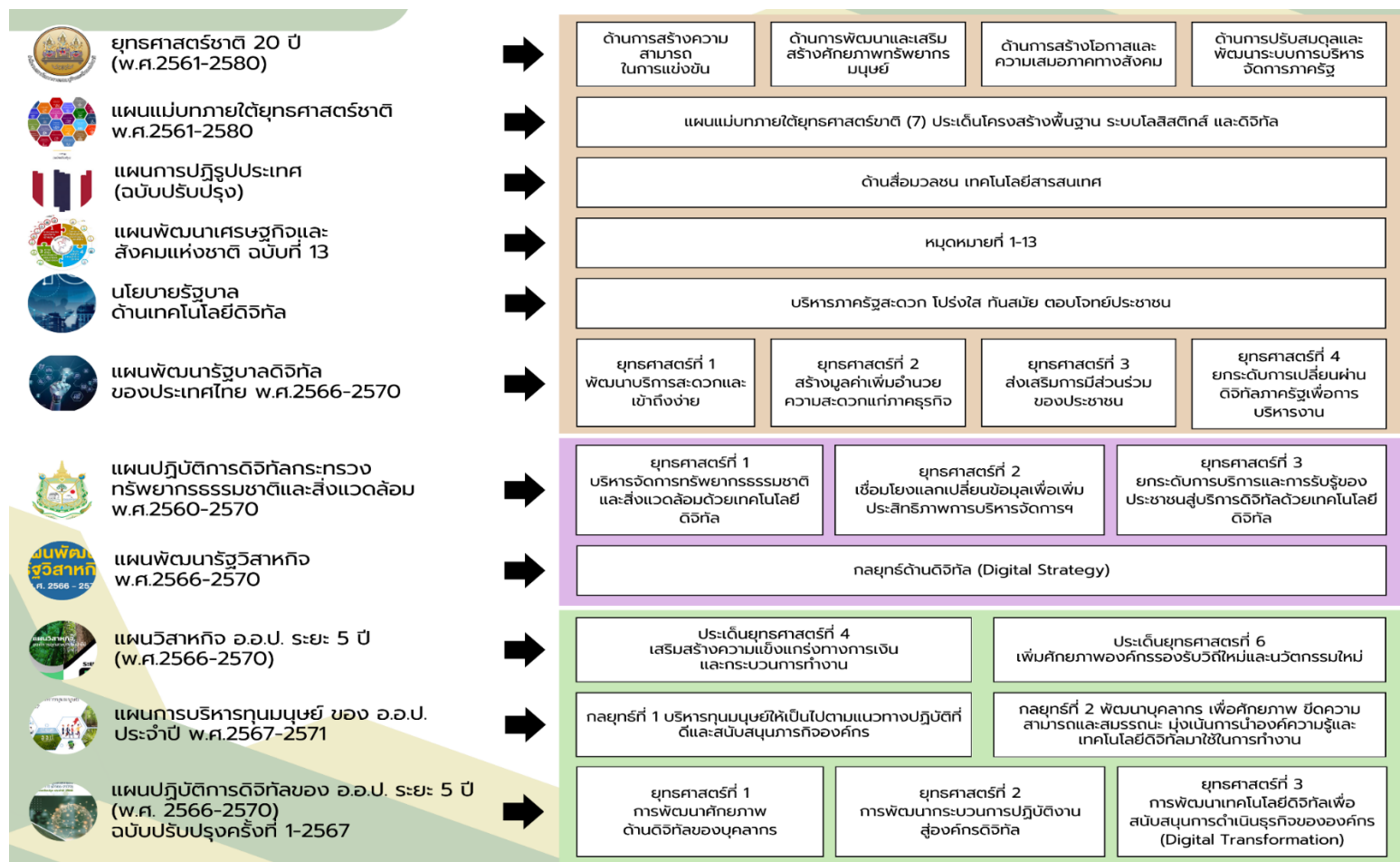
โอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
O1: รัฐบาลให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเตรียมเข้าสู่องค์กรดิจิทัล O2: มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	SO1: กลยุทธ์การของบประมาณสนับสนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรของ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

4 : แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุงประจำปี 2568

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 ดังนี้

ความเชื่อมโยงและสอดคล้องแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567 และสถาปัตยกรรมองค์กร ของ อ.อ.ป. มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ People , Process และ Technology อย่างชัดเจน มาทบทวนจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568 มีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 4-1 ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568



(1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

SO2 : มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value chain

เป้าประสงค์

- การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

เชื่อมโยงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน เป้าประสงค์ : มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ : เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

SO3 : มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต
- องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการรวดเร็วทันสมัย ให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน
- ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไขปรับปรุง
- บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่งคนดีและมีคุณภาพเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต
- มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อพัฒนาศูนย์นวัตกรรมให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม

เชื่อมโยงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ เป้าประสงค์ : องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการรวดเร็วทันสมัย ให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน กลยุทธ์ : ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล โครงการ : พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

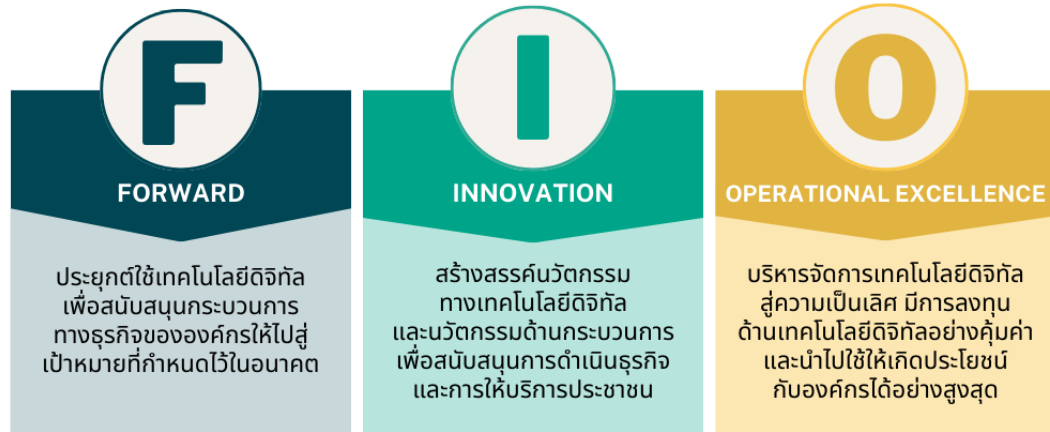
ทั้งนี้ นำความเชื่อมโยงจากแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567 ข้างต้น และสถาปัตยกรรมองค์กร ของ อ.อ.ป. มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ People , Process และ Technology อย่างชัดเจน มาทบทวนจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568 ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4.2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป. ได้กำหนดพันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไว้ดังนี้

ภาพที่ 4-2 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.



4.2.1 F (Forward)

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต

4.2.2 I (Innovation)

สร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมด้านกระบวนการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน

4.2.3 O (Operational Excellence)

บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

4.3 เป้าหมายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี 2570

4.3.1 อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566

4.3.2 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ

4.3.3 พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 365 คน และจำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

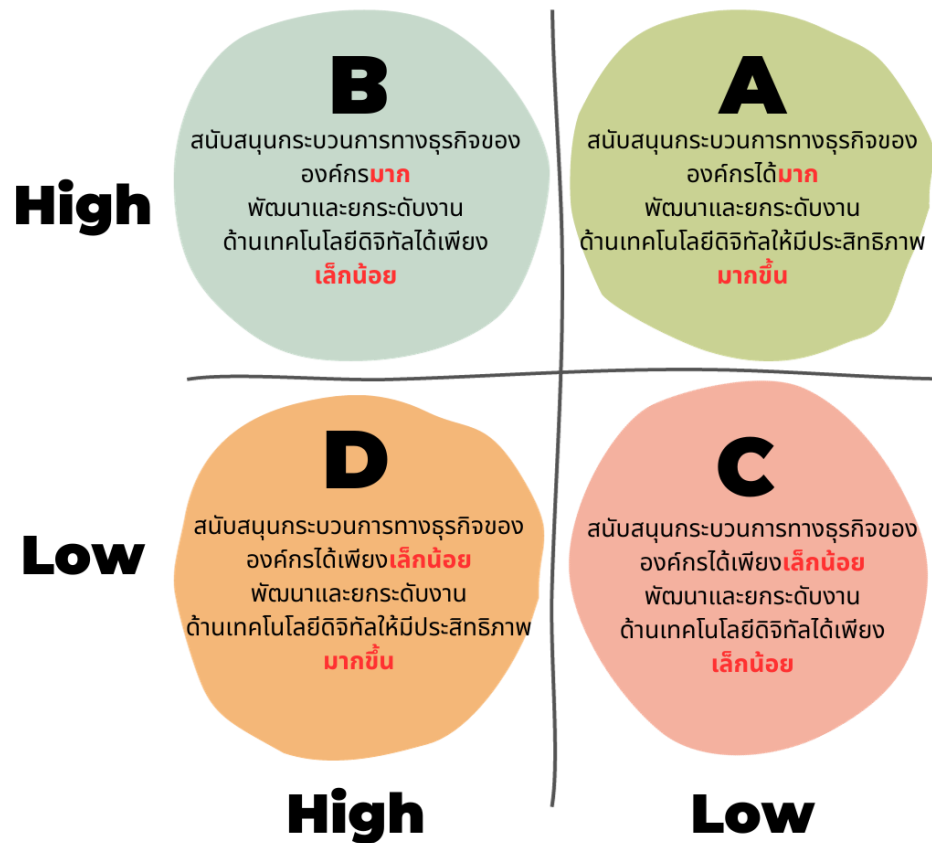
ตารางที่ 4-1 เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ปี 2570

ด้านการปรับเปลี่ยน	เป้าหมายแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท ของ อ.อ.ป.	เป้าหมายการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ปี 2570	ตัวชี้วัด ปี 2570
บุคลากรและเทคโนโลยี	เป้าหมายแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) 1. จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น (ปลูก แปลรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ) 2. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 62.3 ล้านบาทจากปี	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 2. พัฒน่องค์ความรู้และทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับองค์กร 3. EBITDA เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 จากปีฐาน 2566	1. จำนวนเทคโนโลยีมาใช้กับองค์กรเพิ่มขึ้น 8 ระบบ 2. จำนวนบุคลากรที่ได้พัฒน่องค์ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวนอย่างน้อย 365 คน 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา 4. การเพิ่มขึ้นของ EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566
กระบวนการ	ฐาน 2566 เป้าหมายแผนการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี พ.ศ. 2567 – 2571 3. จำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา	4. กระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นมาตรฐานสามารถปฏิบัติซ้ำได้	1. ผลลัพธ์ของกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 16 กระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด

4.4 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 4-3 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ



4.4.1 ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ประกอบด้วย การพิจารณา ดังนี้

4.4.1.1 มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

ในอนาคต

4.4.1.2 มีผลกระทบต่อต้นทุน หรือรายได้ขององค์กร

4.4.2 ช่วยพัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 4-2 เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เกณฑ์การพิจารณา	คะแนนเต็ม	ความหมาย
ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร	5	5 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมากที่สุด 4 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมาก 3 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรปานกลาง 2 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรน้อย 1 หมายถึง สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรน้อยที่สุด

ช่วยพัฒนาและยกระดับ งานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น	5	5 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากที่สุด 4 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาก 3 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลปานกลาง 2 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลน้อย 1 หมายถึง พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลน้อยที่สุด
---	---	---

ตารางที่ 4-3 หลักเกณฑ์การให้คะแนนประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับความสำคัญ ของโครงการ	เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ	คะแนน	ความหมาย
A	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เป็นอย่างดี พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	19 – 25 คะแนน	มีความสำคัญมากที่สุด
B	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เป็นอย่างดี พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลได้เพียงเล็กน้อย	13 – 18 คะแนน	มีความสำคัญมาก
C	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เพียงเล็กน้อย พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	7 – 12 คะแนน	มีความสำคัญ ปานกลาง
D	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจของ องค์กรได้เพียงเล็กน้อย พัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลได้เพียงเล็กน้อย	1 – 6 คะแนน	มีความสำคัญน้อย

4.5 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 4-4 ความสอดคล้องกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กรของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

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

4.6 การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ

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

ตารางที่ 4-5 นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญ

นโยบายที่สำคัญ	ชื่อย่อ
1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)	DT
2. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	GI
3. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) และ กฎหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	DG
4. การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)	ISM
5. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)	BC
6. การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	ROM
7. ประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ (Customer Service)	CS
8. มีความสอดคล้องกับทุกนโยบาย (ข้อ 1-7)	All

นโยบายที่สำคัญ	ชื่อย่อ
9. มีความสอดคล้องมากกว่า 1 นโยบาย	+

4.7 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

ภาพที่ 4-4 ภาพรวมของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ระยะยาว



4.7.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร

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

ตารางที่ 4-6 แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(1) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัล	GI+ (DG/ISM)	มาก (16 คะแนน)				→			0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักกฎหมาย สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน - บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(2) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ	DT	มากที่สุด (20 คะแนน)		→					0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรม จำนวนอย่างน้อย 50 คน - บุคลากรของ อ.อ.ป. มีองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ เพิ่มขึ้น - บุคลากรของ อ.อ.ป. สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ ฯ (Enables) เพื่อการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(3) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ	DT	มากที่สุด (25 คะแนน)			→				0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย จำนวน 50 คน - บุคลากร ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้น ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม - ดำเนินการจัดการฝึกอบรมแล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2567

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
	(Digital Transformation)											
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(4) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่	DG	มาก (16 คะแนน)				→			0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและแนวทางปฏิบัติได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย 80 คน - บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ความรู้อะกัษะด้านการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ สามารถนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(5) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	ISM	มาก (16 คะแนน)				→			0.20	ส่วนสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัย ของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย 20 คน - บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(6) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้งาน	BC	ปานกลาง (12 คะแนน)					→		0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย 50 คน - บุคลากรของ อ.อ.ป. ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้งานเพิ่มขึ้น สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นได้

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(7) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	ROM	ปานกลาง (12 คะแนน)						→	0.20	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย 50 คน - บุคลากรของ อ.อ.ป. มีองค์ความรู้ด้านการจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพิ่มขึ้น - บุคลากรของ อ.อ.ป. สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 1.1 การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	(8) โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของ อ.อ.ป.	-	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				0.30	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย จำนวน 50 คน - บุคลากร ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้น ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม - ดำเนินการจัดการฝึกอบรมแล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2567
กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรด้านดิจิทัล	(9) โครงการเพิ่มทักษะบุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่	ROM	มากที่สุด (20 คะแนน)			0.18	0.18	0.18	→	0.72	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- บุคลากร ออ.ป.ภาค ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้รับการเพิ่มทักษะเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างน้อย ภาคละ 1 คน - บุคลากรด้านดิจิทัลของ อ.อ.ป. สามารถช่วยเหลืออำนวยความสะดวกสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.7.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

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

ตารางที่ 4-7 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	(10) โครงการพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนธุรกิจของ อ.ป. (Digital Transformation Roadmap)	DT	มาก (18 คะแนน)				→			1.00	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- ส.นผ. ออป. ภาค ส.คน. ส.ธต. ส.บก. ส.คช.	มีการทบทวนกระบวนการและแนวทางปฏิบัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานและปฏิบัติซ้ำได้เพื่อสนับสนุนธุรกิจของ อ.อ.ป.
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร	(11) โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ระยะที่ 2 อ.อ.ป.	DT+ (DG)	มากที่สุด (25 คะแนน)		→					1.70	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ สำนักธุรกิจ การตลาด	- มีสถาปัตยกรรมองค์กรที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบัน (As is) และภาพในอนาคต (To be) และแผนปฏิบัติการระยะยาว - มีรายละเอียดสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อใช้ในการพัฒนาสถาปัตยกรรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร	(12) โครงการจัดทำมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ของ อ.อ.ป.	DG+	มากที่สุด (25 คะแนน)			→				3.40	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- ทุกหน่วยงาน	- มีข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร - ประกาศใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2567

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	(13) โครงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำแผนการสื่อสารกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	All	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				2.40	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- ทุกหน่วยงาน	- สามารถกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่น้อยกว่า 10 กระบวนการ - มีแผนการสื่อสารกระบวนการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2567
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	(14) โครงการถ่ายทอดและประเมินการรับรู้กระบวนการและแนวทางปฏิบัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	All	มากที่สุด (20 คะแนน)				→			1.00	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- ทุกหน่วยงาน	ได้รับผลการประเมินที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ การวิจัย และหลักการทางสถิติ สามารถนำผลที่ได้รับมาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเพื่อยกระดับความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	(15) โครงการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan)	ROM	มากที่สุด (20 คะแนน)			→				1.00	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- สำนักบริหารกลาง	- ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของ อ.อ.ป. ให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และช่องว่าง - ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2567
กลยุทธ์ที่ 2.2 การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables	(16) โครงการพัฒนาระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)		→ 0.44	0.17	0.50	0.17	0.17 →	1.45	งานวางแผนและมาตรฐาน ----- สำนักตรวจสอบภายใน	ได้รับการต่ออายุใบรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ภายในเดือน มิถุนายน 2568

4.7.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Digital Transformation)

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

ตารางที่ 4-8 แผนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Digital Transformation)

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(17) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบโทรศัพท์แบบ IP Phone	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)		→ 5.00		→ 1.50			6.50	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- สามารถจัดหา ระบบโทรศัพท์แบบ IP Phone ให้กับผู้ปฏิบัติงานจำนวน ไม่น้อยกว่า 100 เครื่อง - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบโทรศัพท์แบบ IP ของสำนักงานกลาง ร้อยละ 80
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(18) โครงการบำรุงรักษาอุปกรณ์กระจายสัญญาณเครือข่ายของสำนักงานกลาง ดังนี้ 1. ดูแลบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและอุปกรณ์ต่อพ่วง (ห้องจ่ายไฟและระบบความปลอดภัยภายในห้อง Data Center) 2. ดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์กระจายสัญญาณแบบไร้สาย (WIFI) 3. ดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์และระบบ	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)		1.20	1.50	รวม 4.25 0.29 0.09 0.07	3.50	3.50	13.95	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- ทุกหน่วยงานที่ติดตั้งอุปกรณ์	- อุปกรณ์ระบบเครือข่ายและสารสนเทศ ได้รับการบำรุงรักษา จำนวน 6 ระบบ - มีผู้ให้บริการบำรุงรักษาอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง ใน ปี 2568

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
	สำรองข้อมูล ระยะที่ 1 (ติดตั้งวงน้อย) 4. ดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์และระบบสำรองข้อมูล ระยะที่ 2 และเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (ติดตั้งสำนักงานกลาง ห้อง Data Center) 5. ดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์อุปกรณ์เชื่อมต่อระบบเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระยะที่ 2 6. ดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์เชื่อมต่อระบบเครือข่ายเพื่อปรับปรุงศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) ระยะที่ 2						1.50					
							1.70					
							0.60					
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(19)โครงการจ้างบำรุงรักษาและซ่อมแซมระบบสารสนเทศ ดังนี้ 1.ดูแลบำรุงรักษาแก้ไขระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ 2.ดูแลบำรุงรักษาระบบบริหารจัดการเครื่อง	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)		2.00	2.00	รวม 2.00 0.50 1.50	2.00	2.00	10.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- มีผู้บำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 2 ระบบ - มีผู้ให้บริการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง ใน ปี 2568

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
	คอมพิวเตอร์เสมือน VM ware & Veeam Backup											
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(20) โครงการเชื่อมต่อสื่อสารและเชื่อมต่อสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	25.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- ทุกหน่วยงานที่ติดตั้งอุปกรณ์	- มีระบบวงจรสื่อสารและเชื่อมต่อสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้บริการหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. จำนวน 1 ระบบ - มีผู้ให้บริการบำรุงรักษาซ่อมแซมระบบวงจรสื่อสารและเชื่อมต่อสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อย่างต่อเนื่องในปี 2568
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(21) โครงการจัดซื้อคาปาซิเตอร์สำหรับเครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS)	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)		1.00				1.00	2.00	งานบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- จัดหาแบตเตอรี่และคาปาซิเตอร์สำหรับเครื่องสำรองไฟฟ้า ร้อยละ 100 - สนับสนุนระบบงานต่าง ๆ ที่ติดตั้งภายในศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องได้อย่างปลอดภัย
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	(22) โครงการจัดหาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) เพื่อทดแทนระบบ Back Office	ROM	มากที่สุด (20 คะแนน)				50.00		10.00	60.00	งานสนับสนุนผู้ใช้งานระบบ ----- ทุกหน่วยงาน	- มีระบบสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจหลักขององค์กร ไม่ต่ำกว่า 6 โมดูล - จัดหาระบบสนับสนุนฯ ได้เสร็จสิ้นภายในเดือน ธันวาคม 2568
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	(23) โครงการปรับปรุงระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูล Carbon Credit	DT	มาก (16 คะแนน)			0.02	1.00	0.02	0.02	1.06	ส่วนภูมิสารสนเทศ ----- สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม/ออป. ภูมิภาค	มีระบบ GIS เก็บรวบรวมข้อมูล และบริหารจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนธุรกิจ Carbon Credit ของ อ.อ.ป. จำนวน 1 ระบบ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	(24) โครงการจัดหาระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของ อ.อ.ป.	DT	มากที่สุด (25 คะแนน)			0.025	0.025	0.025	0.025	0.10	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักธุรกิจการตลาด	มีระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ใช้งาน 1 ปี

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
												ดำเนินการต่ออายุการใช้งานระบบการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ภายในเดือน ธันวาคม 2567
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	(25) โครงการพัฒนา และบำรุงรักษาระบบ ตรวจสอบภายใน	DT	มาก (16 คะแนน)				0.6	0.3	0.3	1.2	งานบริหาร เทคโนโลยี สารสนเทศ ----- สำนักตรวจสอบ ภายใน	- มีระบบตรวจสอบภายในใช้งาน 1 ระบบ - มีระบบใช้งานอย่างต่อเนื่อง ภายในปี 2568
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	(26) โครงการปรับปรุง ระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	BC	น้อย (5 คะแนน)							1.00	งานบริหาร เทคโนโลยี สารสนเทศ ----- สำนักนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์	มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สามารถช่วยในการวิเคราะห์ ประเมิน ติดตาม ตรวจสอบ และกำกับดูแล รวมทั้งสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของ อ.อ.ป. ให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับทราบ และดำเนินการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	(27) โครงการพัฒนา และดูแลรักษาระบบ จองที่พัก	DT+ (DG)	มาก (16 คะแนน)							5.0	ส่วนสารสนเทศ ----- ทุกหน่วยงาน	- มีระบบจองที่พักใช้งาน 1 ระบบ - มีระบบใช้งานอย่างต่อเนื่อง ภายในปี 2568
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	(28) โครงการพัฒนา ปรับปรุงระบบการ คำนวณปริมาณไม้ท่อน เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่และให้บริการ แก่ประชาชน	CS	มากที่สุด (20 คะแนน)							1.0	ส่วนภูมิสารสนเทศ ----- อ.อ.ป. ภูมิภาค	- มีระบบการคำนวณปริมาตรไม้ท่อนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ที่เป็นมาตรฐาน จำนวน 1 ระบบ - ดำเนินการจัดหาระบบคำนวณปริมาตรไม้ท่อนฯ ได้เสร็จสิ้นภายในเดือน ธันวาคม 67

กลยุทธ์	โครงการ	ประเภทโครงการ	ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง	ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีปฏิทิน)					งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)	ตัวชี้วัด
					2566	2567	2568	2569	2570			
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	(29) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศกลาง (Web Portal) ระยะที่ 2	BC	มากที่สุด (20 คะแนน)			0.50	0.50			1.0	งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สำนักบริหารกลาง	- มีระบบที่สามารถใช้งานเพื่อทดแทนระบบใน Web Portal ที่มีอยู่ ได้ร้อยละ 80 ของระบบทั้งหมด - ดำเนินการจัดหาระบบฯ ได้เสร็จสิ้นภายในเดือน ธันวาคม 2568
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(30) โครงการเข้าอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยเครือข่ายภายใน อ.อ.ป. (Data Zone)	ISM	มากที่สุด (20 คะแนน)		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	2.50	งานบริหารระบบเทคโนโลยี ----- ทุกหน่วยงาน	- มีอุปกรณ์สนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายภายในที่สามารถช่วยเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยได้มากขึ้น จำนวน 1 ระบบ - ดำเนินการจัดหาอุปกรณ์สนับสนุนฯ ได้เสร็จสิ้น ภายในเดือนธันวาคม 2568
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	(31) โครงการจัดซื้อคอมพิวเตอร์สำหรับ ออกแบบกราฟิก	BC	มาก (16 คะแนน)							0.2 (งบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงาน ภายนอก)	งานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระ อุปถัมภ์ฯ	มี " อ , ป ก ร ณ์ ค อ ม พื ว เ ต อ ร " ที่รองรับการทำงานด้านการออกแบบกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาระบบงาน/ แอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนกระบวนการ ทางธุรกิจ	(32) โครงการพัฒนาระบบคลังยา (สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระ อุปถัมภ์ฯ)	BC	มาก (16 คะแนน)							0.19 (งบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงาน ภายนอก)	งานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ----- สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระ อุปถัมภ์ฯ	มีโปรแกรมที่สามารถช่วยบริหารจัดการคลังยาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
รวมงบประมาณ					17.04	18.20	73.66	12.29	23.90	145.07		

หมายเหตุ : ความหมายตัวย่อ และความหมายสัญลักษณ์

*** ประเภทโครงการ**

DT : การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)

GI : การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)

DG : การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) และ กฎหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ISM : การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)

BC : การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)

ROM : การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)

**** ความสอดคล้อง**

● เป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.

■ เป็นโครงการที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน

▲ เป็นโครงการที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร.

★ เป็นโครงการที่มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.อ.ป.

โดยสรุป อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2567 กับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน, ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ และสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.อ.ป. รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจด้านพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ตามที่ สคร. กำหนด การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร และความสอดคล้องกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี มาทบทวนจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง ประจำปี 2568 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ จำนวน 32 โครงการ โดยมีโครงการ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร (People) จำนวน 9 โครงการ จะส่งผลต่อเป้าหมาย ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอย่างรอบด้าน สามารถนำทักษะองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จำนวน ไม่น้อยกว่า 365 คน และจำนวนบุคลากรปี 2570 ไม่เกิน 1,400 อัตรา

2. ด้านกระบวนการ (Process) จำนวน 7 โครงการ จะส่งผลต่อเป้าหมาย ด้านการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน (Standardized Practice) และสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) จำนวน 16 กระบวนการ

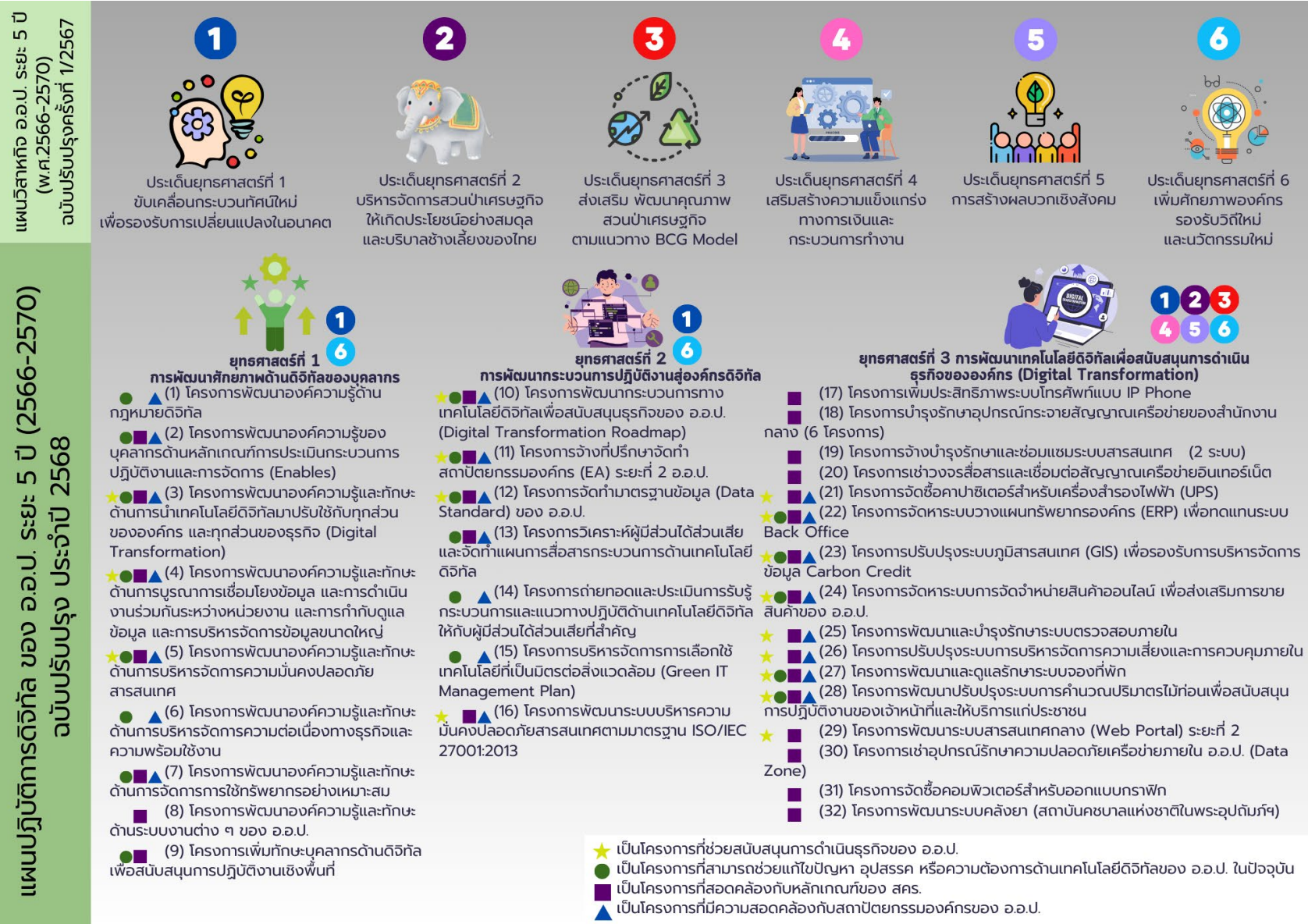
3. ด้านเทคโนโลยี (Technology) จำนวน 16 โครงการ จะส่งผลต่อเป้าหมาย อ.อ.ป. สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 8 ระบบมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถเพิ่ม EBITDA จำนวน 12.46 ล้านบาทจากปีฐาน 2566

ตารางที่ 4-9 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	2,140,000	6,970,000	2,500,000	170,000	170,000
เทคโนโลยีดิจิทัล	14,700,000	10,550,000	70,380,000	11,740,000	23,350,000
รวมงบประมาณในแต่ละปี	17,040,000	18,200,000	73,660,000	12,290,000	23,900,000
รวมงบประมาณทั้งหมด	145,070,000				

หมายเหตุ: โครงการจัดซื้อคอมพิวเตอร์สำหรับออกแบบกราฟิก และโครงการพัฒนาระบบคลังยา ไม่ได้นำงบประมาณจากทั้ง 2 โครงการมาคิดรวม เพราะเป็นโครงการที่ขอรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

ภาพที่ 4-5 ความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล และหลักเกณฑ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ สคร.



5 : ขั้นตอนการถ่ายทอดการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล

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

5.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ มีดังนี้

5.1.1 คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

ทำหน้าที่กำกับดูแลและกำหนดกรอบนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. โดยทำหน้าที่ในการอนุมัติแนวทางดำเนินงานและแผนปฏิบัติการดิจิทัล รวมถึงติดตามความก้าวหน้าของโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการยังเป็นผู้นำในด้านการชี้ทิศทางนโยบายดิจิทัลให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กร

5.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป.

เป็นทีมปฏิบัติการที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดทำและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดิจิทัล มีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของ อ.อ.ป. รวมถึงรายงานความคืบหน้าของแผนงานให้กับคณะอนุกรรมการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยคณะทำงานฯ นี้ยังทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้แผนดิจิทัลถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.3 คณะกรรมการฯ ด้าน Core Business Enablers

มีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาปัจจัยเอื้อที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เช่น การบริหารจัดการทรัพยากร การผลิต และการดำเนินธุรกิจในภาพรวม คณะกรรมการฯ ยังมีหน้าที่ช่วยประสานและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจหลัก

5.1.4 ผู้บริหารของ อ.อ.ป.

การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสนับสนุนในทุกภาคส่วน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นเรื่องของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือ “Digital Transformation” ที่ต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน โดยการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาจัดซื้อเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งหากผู้บริหารไม่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญก็จะไม่สามารถทำให้กิจกรรมนั้นเกิดขึ้นได้ ดังนั้น กระบวนการฯ นี้จึงมี

ความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของ อ.อ.ป. โดยตรง เพราะแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ นอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารัฐกิจขององค์กรอีกด้วย

5.1.5 สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลและแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผน

5.1.6 บุคลากรของ อ.อ.ป.

การปฏิบัติการกิจประจำวันในทุกภาคส่วนขององค์กร ต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานไม่มากนักน้อย เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ บุคลากรของ อ.อ.ป. จึงอยู่ในฐานะของผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การจัดทำแผนงาน การประกาศใช้นโยบาย หรือกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลจึงส่งผลกระทบต่อบุคลากรของ อ.อ.ป. โดยตรง เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานอาจช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วมากขึ้น แต่ก็อาจสร้างความเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำกันมาช้านานได้ หรือนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนบุคลากร อาจทำให้ต้องลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานลงได้ เป็นต้น

5.1.7 ฝ่ายสารสนเทศ

มีบทบาทสำคัญในเชิงเทคนิค โดยทำหน้าที่จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ตลอดจนให้คำปรึกษาและการสนับสนุนทางเทคนิคแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ฝ่ายนี้ยังมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการใช้งานระบบสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

5.1.8 บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

เป็นที่ปรึกษาภายนอกที่ช่วยให้การพัฒนาแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้คำแนะนำเกี่ยวกับกลยุทธ์ดิจิทัลและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทั้งนี้ บริษัท ทริส ยังสนับสนุนการจัดทำเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด

5.2 ถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง อ.อ.ป. ได้กำหนดวิธีการถ่ายทอดกระบวนการฯ โดยประยุกต์ใช้แบบจำลองกระบวนการสื่อสารของ เดวิด เบร์โล (David K. Berlo) ที่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการสื่อสารต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) หรือที่เรียกว่า “SMCR Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับจาก

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการสื่อสารดังกล่าว สำหรับการถ่ายทอดกระบวนการฯ ดังนี้

5.2.1 ผู้ส่งสาร (Sender)

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

5.2.2 ข้อมูลข่าวสาร (Message)

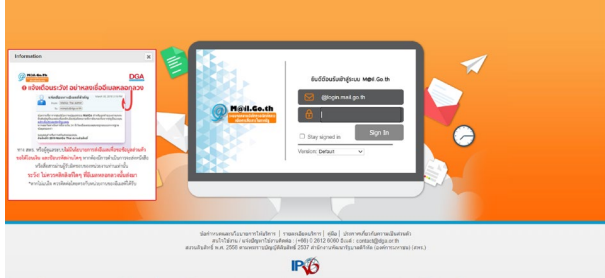
ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป. และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ โดยได้รับการรับรองความถูกต้องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

5.2.3 ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

อ.อ.ป. ได้กำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลไว้ดังนี้

ตารางที่ 5-1 ช่องทางการสื่อสารข้อมูลของ อ.อ.ป.

ช่องทางการสื่อสาร	ภาพประกอบ
1. หนังสือแจ้งเวียนภายในหน่วยงาน	
2. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)	

ช่องทางการสื่อสาร	ภาพประกอบ
	
3. เว็บไซต์ของ อ.อ.ป. (https://www.fio.co.th)	
4. ที่ประชุมคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ	

5.2.4 ผู้รับสาร (Receiver)

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

6 : ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี

เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้ดำเนินงานตามกระบวนการฯ ที่กำหนด พร้อมทั้งได้ทำการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการฯ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

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

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

6.3 จัดทำข้อสรุปผลการทบทวนกระบวนการฯ และนำข้อสรุปดังกล่าวเข้าสู่ระบบการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ สามารถเข้ามาศึกษา เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการของตนเองได้ พร้อมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างส่วนงาน จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้ต่อไป

ภาพที่ 6-1 ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี



7 : สรุปและข้อเสนอแนะ

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

7.1 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 และระดับปฏิบัติการ ครอบคลุมฝ่ายงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพราะ การพัฒนางานด้านดิจิทัลนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรของ อ.อ.ป. ทุกส่วน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับฝ่ายสารสนเทศ หรือฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งเพียงเท่านั้น แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้งบประมาณ ระยะเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

7.2 ข้อเสนอแนะ

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) ควรมีการศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ อ.อ.ป. ต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทราบถึงสถานะการดำเนินงานในปัจจุบัน และผลลัพธ์ของการนำไปใช้งานว่ามีความสอดคล้อง เหมาะสม 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