

แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหาร

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



กรมยุทธการทหาร

โดย

นาวาเอก สุริยศักดิ์ แต่งชุด

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการจัด สำนักนโยบายและแผน


กรมยุทธการทหาร

วิทยาลัยการทัพบก


กันยายน 2567


เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหาร
โดย นาวาเอก สุริยศักดิ์ แต่งชุด
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ยุทธนา ชันทอง


วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**


พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก
(ทงศักดิ์ มหาวงศ์)


คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ
(ยุทธนา ชันทอง)

พลตรี  ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
(อติศร จรัส)

พันเอก  กรรมการ
(ปริยญา ฉายะพงษ์)

พันเอก  กรรมการ
(ทัพทวงศ์ บำเรอราช)

พันเอกหญิง  กรรมการ
(จันทิรา นาคบุญนำ)

บทคัดย่อ

- ผู้วิจัย** นาวาเอก สุรียศักดิ์ แต่งชุด
- เรื่อง** แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหาร
- วันที่** ๑ กันยายน 2567 **จำนวนคำ :** 8,325 **จำนวนหน้า :** 39
- คำสำคัญ** ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล, ธรรมชาติของข้อมูล
- ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

ข้อมูลเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่า หลายองค์กรสามารถบริหารจัดการข้อมูล และ ใช้ข้อมูลที่มีในการวิเคราะห์ คาดการณ์ วางแผน กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ได้เปรียบในธุรกิจ ปัจจุบันองค์กรภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรโดยใช้คำว่า “การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล” ในการวิจัยนี้ จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของกรมยุทธการทหาร ให้เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล ด้วยวิธีการศึกษา วิจัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ กระบวนการทำงานปัจจุบันของกรมยุทธการทหาร ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล จากคู่มือการจัดทำธรรมชาติของข้อมูลของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และหน่วยงานที่ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อ กำหนดกลยุทธ์ ในการดำเนินการค้นคว้าผลงานวิจัยและบทความทางวิทยาศาสตร์ที่ สอดคล้อง เพื่อสนับสนุนแนวคิด และเสนอแนวคิดในการออกแบบระบบงานใหม่ที่มีการไหลเวียนของข้อมูลที่สอดคล้องกับงานหลักของกรมยุทธการทหาร การกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามหลักธรรมชาติของข้อมูล

ABSTRACT

AUTHOR: CAPTAIN SURIYASAK TANGKHU

TITLE: Guideline for Data Driven Organization of Directorate
of joint operation

DATE: 11 September, 2024 **WORD COUNT :** 8,325 **PAGES :** 39

KEY TERMS: Data driven organization , Data Governance

CLASSIFICATION: Unclassified

Data is considered a valuable asset; many organizations can manage data and use the available data to analyze it. Forecast, Plan Formulate strategies to gain an advantage in the business. At present, government organizations have begun to focus on data management to increase the quality of public services and increase the efficiency of organizational management by using the term "data-driven organization" in this research to focus on finding ways to transform the Directorate of Joint Operation into an organization-driven organization with the method of studying the vision, mission and work process of the Directorate of Joint Operation. Study the theory of data-driven organizations. From the data governance of the Digital Government Development Agency. Analyze strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles to determine action strategies, as well as proposed ideas for designing a new work system with a flow of information that is consistent with the core function and defining the authority of the working group in accordance with Data Governance Principles.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารการวิจัยส่วนบุคคลเรื่องแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหาร ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ โดยความกรุณาจากคณะอาจารย์วิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ และประสบการณ์อันทรงคุณค่า ข้าพเจ้าขอขอบคุณ พันเอก ยุทธนา ชันทอง พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ อาจารย์กองวิจัยและพัฒนา ส่วนวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหารวิทยาลัยการทัพบก ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำคำปรึกษา และขอขอบพระคุณ พลตรี อติศร จรัส ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวคิดอันทรงคุณค่า พลตรี ทนงศักดิ์ มหาวงศ์ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ดร.อิทธิกร ขำเดช และคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ที่ได้มอบคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อันมีค่ายิ่งที่ผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษา หลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 69 รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความร่วมมือเพื่อให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลต่างๆ จนทำให้สามารถทำการวิจัยได้สำเร็จ ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยการทัพบก

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวที่ให้กำลังใจที่ดีเสมอมา เพื่อนกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ รวมไปถึงกำลังใจต่อผู้วิจัย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรของกองทัพไทยตามแผนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	6
2.1 ภารกิจและพันธกิจของกรมยุทธการทหาร ตามอำนาจหน้าที่ และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง	6
2.2 สถาปัตยกรรมองค์กร แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล กองบัญชาการกองทัพไทย	9
2.3 ศึกษากระบวนการทำงาน และข้อมูลที่มีในปัจจุบัน	13
2.4 การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ	18
2.5 ศึกษาหน่วยงานที่ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ	20
2.6 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของ กรมยุทธการทหาร	24
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	30
บทที่ 4 บทสรุป	38
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
ภาพที่ 1 ผังกรอบแนวความคิด	3
ภาพที่ 2 เป้าหมายกรมยุทธการทหาร	7
ภาพที่ 3 แผนภาพโครงสร้างระบบงานของกรมยุทธการทหาร	8
ภาพที่ 4 ผังภาพสถาปัตยกรรมองค์กร กองบัญชาการกองทัพไทย	10
ภาพที่ 5 แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย	12
ภาพที่ 6 แนวทางปฏิบัติของกรมยุทธการทหาร	13
ภาพที่ 7 โครงสร้างการจัดหน่วยกรมยุทธการทหาร	14
ภาพที่ 8 แผนผังระบบความสัมพันธ์ระบบงาน กรมยุทธการทหาร	18
ภาพที่ 9 ขอบเขตการออกแบบระบบใหม่ (New System Design)	35
ภาพที่ 10 แนวคิดการออกแบบระบบการบริหารข้อมูล กรมยุทธการทหาร	36

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)¹ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” กล่าวถึงการพัฒนาด้านดิจิทัลซึ่งเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความเป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจดิจิทัล และการบริหารจัดการของรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570² ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะกลางที่เชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ³ ที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาครัฐของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

กองบัญชาการกองทัพไทยได้จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture หรือ RTARF EA)⁴ ตามโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้รองรับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ชาติ หลังจากนั้นได้จัดทำแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล ของกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. 2566 – 2570⁵ โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 3 ระยะ ได้แก่ DIGITAL HQ ในปี พ.ศ. 2570 PROMPT HQ ในปี พ.ศ. 2575 SMART HQ ใน พ.ศ. 2580 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะแรก DIGITAL HQ กองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ.2566 - 2570⁶

นโยบาย พลเอก ทรงวิทย์ หนูนุกัถิ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567⁷ ในประเด็นการพัฒนาไปสู่กองทัพที่ทันสมัย ได้แก่การดำรงความต่อเนื่องในการเปลี่ยนผ่านกองทัพไทยไปสู่ความเป็นดิจิทัล โดยบูรณาการ การ

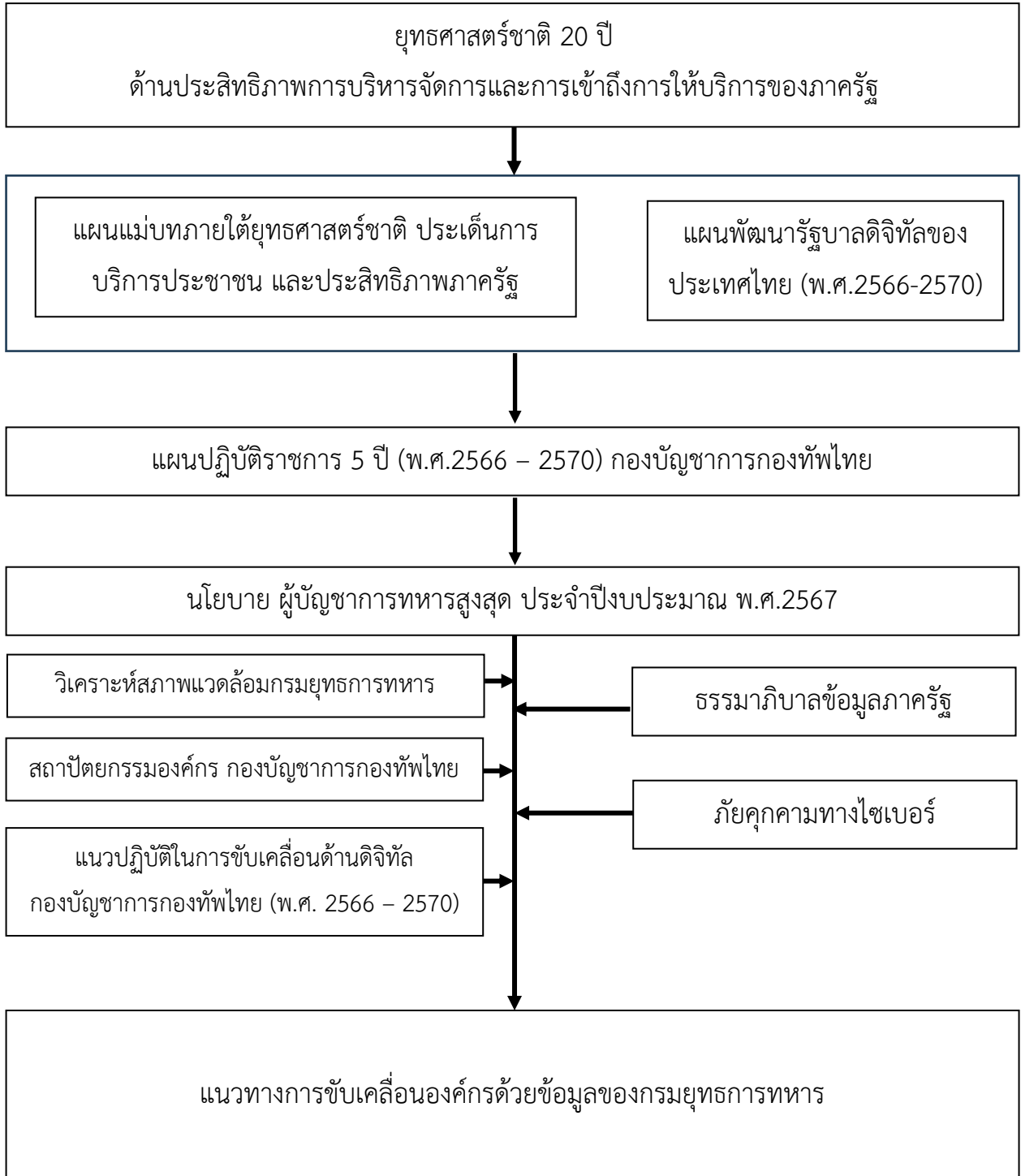
เชื่อมโยง การพัฒนาสถาปัตยกรรมข้อมูลขององค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีและ อุปกรณ์ดิจิทัลที่ทันสมัยและเหมาะสมสนับสนุนการปฏิบัติงาน อาทิ การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data Driven Organization)

ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) จึงนำมาเป็นหัวข้อการวิจัย เพื่อให้กรมยุทธการทหารซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย และเป็นหน่วยหลักในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการตามนโยบายในการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลสามารถบริหารจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและตกลงใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบริหารจัดการข้อมูลตามหลักการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบงานและข้อมูลที่มีในปัจจุบันของ กรมยุทธการทหาร
2. เพื่อศึกษาว่าองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร และมีวิธีการขั้นตอนอย่างไร
3. เพื่อหาแนวทางในการขับเคลื่อน กรมยุทธการทหาร ไปสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 ผังกรอบแนวคิด

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการศึกษากำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อหาแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหาร โดยมีระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่ ธันวาคม 2566 - มิถุนายน 2567

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ พ.ศ. 2561 - 2580 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ศึกษาเอกสารวิจัย ข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล รวมทั้งภัยคุกคามด้านไซเบอร์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

กำหนดให้ใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์ภัยคุกคามรูปแบบใหม่โดยเฉพาะภัยคุกคามด้านไซเบอร์ที่ส่งผลต่อข้อมูลและระบบดิจิทัล และนำหลักการบริหารทรัพยากร 4M Model ร่วมกับการใช้ทฤษฎีการมองภาพอนาคตในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม \ ระยะเวลา	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67
เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อการวิจัย	↔						
สอบการนำเสนอโครงร่างเอกสารวิจัย		↔					
ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา		↔	↔				
การวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูล				↔			
การสรุปผลการวิจัย					↔		
การนำเสนอผลการวิจัย						↔	
จัดทำรูปเล่ม							↔

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระบบงานกระบวนการทำงานและข้อมูลที่มีในปัจจุบันของกรมยุทธการทหาร
2. ทราบถึงลักษณะขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. กรมยุทธการทหาร มีแนวทางในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

2.1 ศึกษาภารกิจและพันธกิจของกรมยุทธการทหาร ตามอำนาจหน้าที่ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้กำหนดเป้าหมายสำคัญในภาพรวมให้เป็นรูปธรรม อย่างชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยมุ่งที่จะบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศ ให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยได้อย่างแท้จริง สามารถแก้ไขปัญหาเดิมและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานด้านความมั่นคงบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งใน และต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการและขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคงของประเทศเพื่อ บริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ มีความพร้อมรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ใน ปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพไทย ตามอำนาจหน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551⁸ มาตรา 18 กำหนดให้ “กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแล การดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการ เกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 52 ระบุไว้ว่า “รัฐต้องพิทักษ์ รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต และเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อ

ประโยชน์แห่งการนี้ รัฐต้องจัดให้มีการทหาร การทูต และการข่าวกรอง ที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ประเทศด้วย”

กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ พิจารณาเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านยุทธการของกองทัพไทย โดยมี วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ดังนี้

กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกของ กองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของกองทัพ มิตรประเทศ

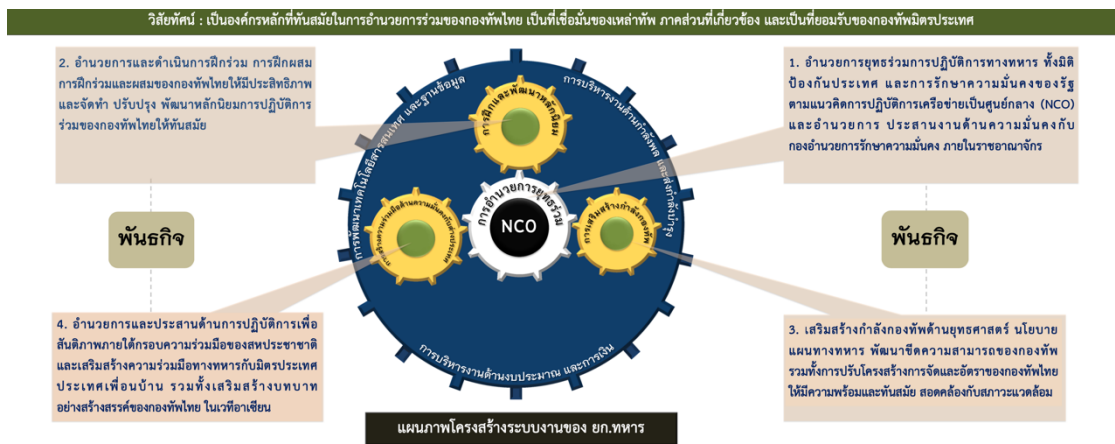
เป้าประสงค์

- 1.นโยบายแผนและหลักนิยมทางทหารมีความพร้อมเผชิญภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ และทุกมิติ
2. อำนาจการต่อการปฏิบัติการร่วมกองทัพไทยอย่างมีประสิทธิภาพ และประสาน สอดคล้อง
3. กองทัพไทยได้รับการยอมรับจากกองทัพมิตรประเทศ และองค์การระหว่าง ประเทศ
4. เป้าหมาย ปี 2570 เป็น “DIGITAL-J3” เพื่อมุ่งสู่การเป็น “PROMPT-J3” ในปี พ.ศ. 2575 และ “SMART-J3” ในปี พ.ศ. 2580



ภาพที่ 2 เป้าหมายกรมยุทธการทหาร

1. อำนวยการยุทธร่วมการปฏิบัติการทางทหาร ทั้งมิติป้องกันประเทศ และการรักษาความมั่นคงของรัฐ ตามแนวคิดการปฏิบัติการเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) และอำนวยการ ประสานงานด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
2. อำนวยการและดำเนินการฝึกร่วม การฝึกผสม การฝึกร่วมและผสม ของกองทัพไทยให้มีประสิทธิภาพ และจัดทำ ปรับปรุง พัฒนาหลักนิยมการปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทยให้ทันสมัย
3. เสริมสร้างกำลังกองทัพด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนทางทหาร พัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ รวมทั้งการปรับโครงสร้างการจัดและอัตราของกองทัพไทย ให้มีความพร้อมและทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม
4. อำนวยการและประสานด้านการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบความร่วมมือของสหประชาชาติ และ เสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับมิตรประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งเสริมสร้างบทบาทอย่างสร้างสรรค์ ของกองทัพไทยในเวที สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภาพโครงสร้างระบบงานของกรมยุทธการทหาร

2.2 สถาปัตยกรรมองค์กร (RTARF EA) และแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล กองบัญชาการกองทัพไทย

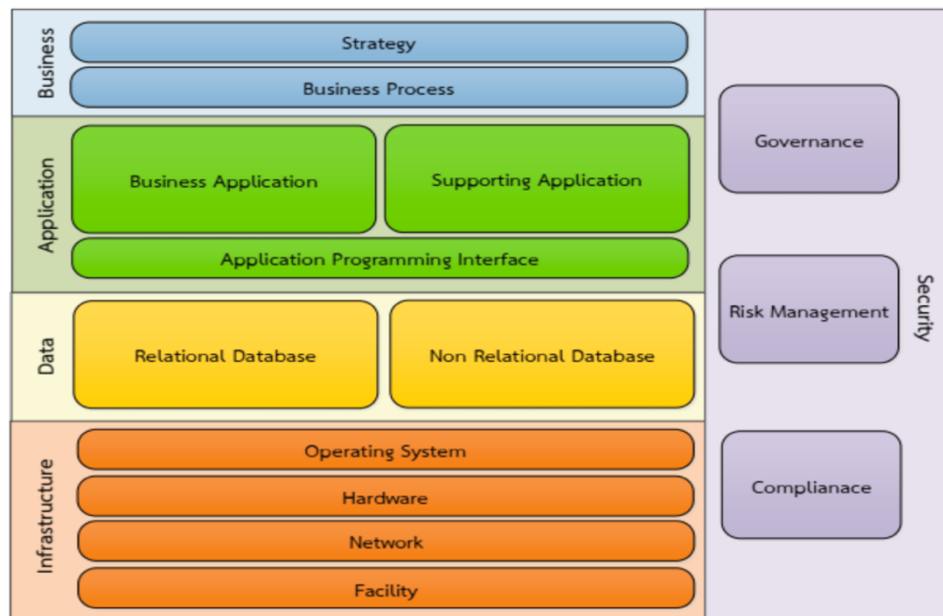
กองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (RTARF EA) ตามโครงการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้รองรับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงกลาโหมและ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 – 2580 โดยมี กรอบเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านและพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทยสู่ดิจิทัล (RTARF Digital Transformation Roadmap) การพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย

- **ระยะที่ 1: DIGITAL HQ ในช่วงปี 2566 – 2570** ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะของการสร้างพื้นฐาน ระบบงานและสร้างข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Foundation & Data Link Creation)

- **ระยะที่ 2 PROMPT HQ ในช่วงปี 2571 – 2575** ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะแห่งการนำข้อมูล ในรูปแบบดิจิทัลจากระบบงานต่างๆ มาเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) เพื่อวิเคราะห์ รูปแบบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ รวมทั้งวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นเหตุและผล โดยสังเคราะห์ ออกมาเป็นขั้นตอนการแก้ปัญหาและสร้างคุณค่าในกระบวนการที่สำคัญ (Pattern Recognition และ Algorithm Realization)

- **ระยะที่ 3 SMART HQ ในช่วงปี 2576-2580** ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะของการนำรูปแบบ ความสัมพันธ์และขั้นตอนการแก้ปัญหาและสร้างคุณค่า มายกระดับกระบวนการให้ฉลาดและเป็นอัตโนมัติ (Intelligence และ Automation)

กองบัญชาการกองทัพไทยได้เตรียมกรอบแนวคิดและวางแผนเพื่อรองรับการพัฒนาระบบดิจิทัลให้กับหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทยไว้แล้ว โดยมีสถาปัตยกรรมองค์กรกองบัญชาการกองทัพไทย ประกอบด้วย 5 ด้านตามรูป ได้แก่



ภาพที่ 4 ผังภาพสถาปัตยกรรมองค์กร กองบัญชาการกองทัพไทย

1) สถาปัตยกรรมการดำเนินงาน (Business Architecture) ประกอบด้วย (Business Strategy) และ กระบวนการดำเนินงาน (Business Process) เป็นการออกแบบ/ทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานการไหลของงาน ให้มั่นใจว่ามีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันระหว่างหน่วยขึ้นตรง รวมทั้งภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน และให้เป็นกระบวนการทำงานที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแนวทาง P-D-C-A เพื่อขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการ ให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์หลักและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2) สถาปัตยกรรมด้านระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ (Application Architecture) ประกอบด้วย แอปพลิเคชันธุรกิจ (Business Application) แอปพลิเคชันสนับสนุน (Supporting Application) ส่วนต่อประสาน โปรแกรมประยุกต์ (Application Programming Interface) และ แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) ในการรองรับการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์ออกแบบระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ที่จำเป็น เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ตามสถาปัตยกรรมการดำเนินงาน โดยมุ่ง

แก้ไขปัญหา (Pain Point) ที่พบอยู่เดิมในขั้นตอน ดำเนินงาน ควบคู่กับการพิจารณาความเป็นไปได้ในของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักและเป้าหมายของขั้นตอนการดำเนินงาน พร้อมๆ กับมีความสะดวก มีความเชื่อมโยง และสามารถสร้างข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถนำมาประมวลผลวิเคราะห์ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การ ดำเนินงานด้านต่างๆ ก้าวเข้าสู่การปฏิบัติงานแบบ Intelligence และ Automation ในที่สุด

3) สถาปัตยกรรมด้านข้อมูลสารสนเทศ (Data Architecture) ประกอบด้วย รายการชุดข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในแบบฐานข้อมูล (Relational Database) และข้อมูลที่ไม่ได้จัดเก็บในรูปแบบฐานข้อมูล (Non-Relational Database) เป็นการวิเคราะห์ออกแบบรายการข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่ควรพัฒนาหรือจัดให้มี จากระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ทั้งเพื่อการใช้งานภายในกระบวนการงานนั้นๆ หรือเพื่อแลกเปลี่ยนกับระบบงาน และโปรแกรมประยุกต์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ สารระสำคัญในสถาปัตยกรรมด้านข้อมูลสารสนเทศ (Data Architecture) จัดเป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญเพื่อการจัดระบบธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไปด้วย

4) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology Infrastructure) ประกอบด้วย กรอบเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์เชื่อมต่อ โครงสร้างพื้นฐานด้านการประมวลผล จัดเก็บข้อมูล ระบบเครือข่าย เป็นการ วิเคราะห์และออกแบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อรองรับการพัฒนากระบวนการและโปรแกรมประยุกต์ รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยครอบคลุมตั้งแต่ เครื่องแม่ข่าย เครือข่ายการสื่อสารข้อมูล ไปจนถึง อุปกรณ์ปลายทางรูปแบบต่างๆ

5) สถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture) ประกอบด้วยมาตรฐาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย แนวทางปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในระบบดิจิทัลของกองบัญชาการ กองทัพไทย เป็นการวิเคราะห์และออกแบบการพัฒนาทั้งในมิติดินโยบาย กระบวนการ เทคโนโลยี และบุคลากร ที่ควร ดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่า จะสามารถยกระดับความมั่นคงปลอดภัยในระบบดิจิทัลของ กองบัญชาการกองทัพไทย

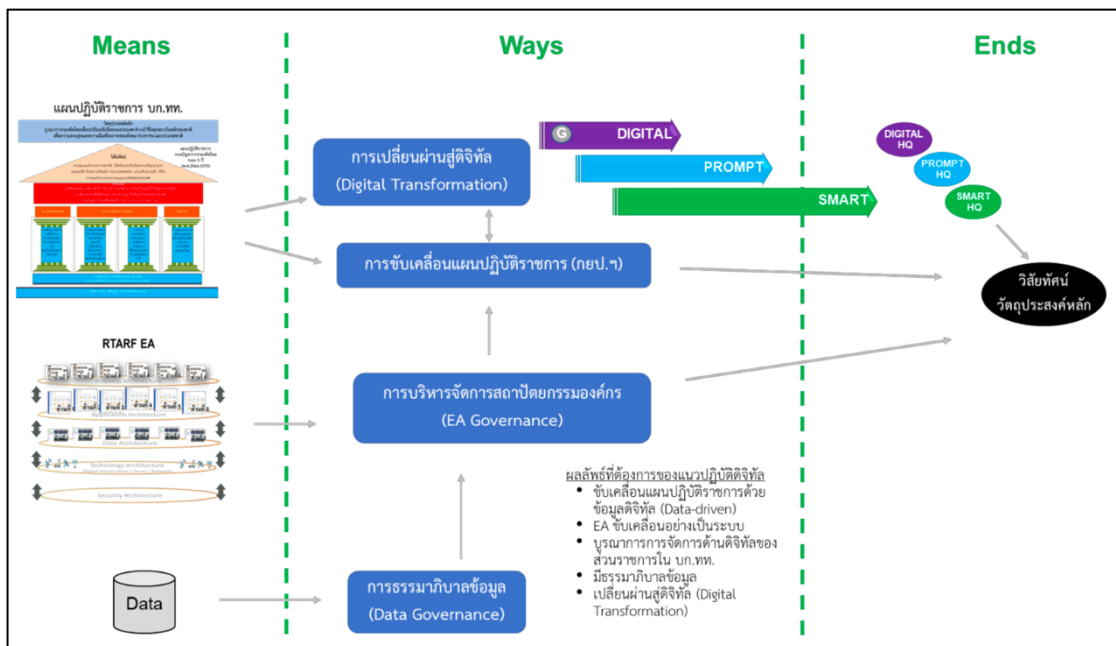
ทั้งในด้านการป้องกัน การตรวจจับ การตอบโต้ภัยคุกคามทางไซเบอร์ รวมทั้งการกู้คืนและฟื้นฟูระบบฯ เพื่อให้บริการตามปกติ

เพื่อให้สามารถเปลี่ยนผ่านและพัฒนากรอบบัญชาการกองทัพไทยสู่ดิจิทัล (RTARF Digital Transformation Roadmap) กรอบบัญชาการกองทัพไทยได้จัดทำแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล ของกรอบบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. 2566 – 2570 โดยได้วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Ends-Ways-Means) ดังนี้

2.7.1 Ends สิ่งที่ต้องการบรรลุคือ วัตถุประสงค์หลักและวิสัยทัศน์ตามแผนปฏิบัติราชการ กรอบบัญชาการกองทัพไทย โดยมีเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาตามห้วงเวลา เป็น DIGITAL - PROMPT - SMART HQ

2.7.2 Means เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนระบบงานดิจิทัล ประกอบด้วย แผนปฏิบัติ ราชการฯ สถาปัตยกรรมองค์กร (EA) และข้อมูล

2.7.3 Ways (การใช้ Means ให้บรรลุ Ends) ประกอบด้วย การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ ด้วยข้อมูลดิจิทัล (Data-driven) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) การบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) และ การธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 5 แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย

โดยสรุปคือ กองบัญชาการกองทัพไทย ได้เตรียมกรอบแนวคิดและวางแผน เพื่อรองรับการพัฒนาระบบดิจิทัลให้กับหน่วยขึ้นตรงของ กองบัญชาการกองทัพไทย ไว้ให้แล้ว

2.3 ศึกษากระบวนการทำงาน และข้อมูลที่มีในปัจจุบันของกรมยุทธการทหาร

กรมยุทธการทหารจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย และนโยบาย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด และรองรับพันธกิจ 4 ประการของ กรมยุทธการทหาร เป็นแนวทางปฏิบัติราชการให้งานบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังรูป



ภาพที่ 6 แนวทางปฏิบัติของกรมยุทธการทหาร

เนื่องจากจะศึกษากระบวนการจัดการข้อมูลของกรมยุทธการทหาร ผู้วิจัย จึงเน้นการศึกษาเพื่อให้ทราบการไหลเวียนของข้อมูลของกรมยุทธการทหาร ตั้งแต่กระบวนการทำงานและ การไหลของข้อมูลและรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีในปัจจุบันของ กรมยุทธการทหาร โดยผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 รวบรวมและคัดแยกงานในหน้าที่หลัก (Core Function) ตามพันธกิจของ กรมยุทธการทหาร

จากการศึกษา แผนปฏิบัติการราชการ กรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 และแผนปฏิบัติการราชการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ของ กรมยุทธการทหาร แผนปฏิบัติการราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และรายงานการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี พ.ศ.2567 ผู้วิจัยได้รวบรวมและคัดแยกงานในหน้าที่หลัก (Core Function) ของ กรมยุทธการทหาร ตามโครงสร้างการจัดหน่วย กรมยุทธการทหาร ตามรูป มีกองงานรับผิดชอบ ได้ดังนี้



ภาพที่ 7 โครงสร้างการจัดหน่วยกรมยุทธการทหาร

สำนักนโยบายและแผน

กองนโยบายและยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล ของ กองบัญชาการกองทัพไทย
2. การขับเคลื่อนนโยบาย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด
3. การทบทวนแผนปฏิบัติการด้านการปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ
4. การทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการราชการ 5 ปี กองบัญชาการกองทัพไทย

กองแผนร่วม

1. การจัดทำข้อมูลเพื่อการแก้ปัญหาในพื้นที่วิกฤติบริเวณชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน
2. การปรับปรุงแผนป้องกันประเทศ
3. การจัดทำแผนเผชิญเหตุกองทัพไทย
4. การบูรณาการร่วม การจัดและวางกำลังเพื่อรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ (ทรช.)

กองแผนและโครงการ

1. การบูรณาการงบประมาณสายงานยุทธการ
2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานสายยุทธการ
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านกิจการอวกาศกองทัพไทย
4. การติดตามและประเมินผลโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ
5. การประสานงานวิจัยของ กองบัญชาการกองทัพไทย
6. การพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โครงการพัฒนาขีดความสามารถศูนย์บัญชาการทางทหาร
7. การป้องกันและเฝ้าระวังพื้นที่ กองบัญชาการกองทัพไทย
8. การเสริมสร้างประสิทธิภาพการสกัดกั้นยาเสพติดตามพื้นที่ชายแดน

กองการจัด

1. การจัดหน่วยส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย
2. การติดตามและประเมินผลการปรับปรุงการจัดและอัตราของ กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ

สำนักปฏิบัติการ

กองยุทธการ

1. การควบคุมบังคับบัญชาหน่วยขึ้นตรงกองทัพไทย
2. การดำเนินงานอากาศวิถีและการป้องกันภัยทางอากาศ

กองปฏิบัติการพิเศษ

1. การจัดทำแนวทางการสื่อสารทางยุทธศาสตร์สนับสนุนการแก้ไขปัญหาความมั่นคง

2. การติดตามและประเมินยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในส่วน กองบัญชาการกองทัพไทย

3. การพัฒนาศักยภาพในงานปฏิบัติการพิเศษร่วม การประชุมคณะกรรมการ ชายแดนส่วนภูมิภาค (กชภ.)

สำนักวางแผนการฝึกร่วมและผสม

กองนโยบายและแผน

1. การอำนวยการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย

กองฝึกร่วมและผสม

1. การฝึกคอบร้าโกลด์ 23

กองการฝึก

1. การฝึกร่วมกองทัพไทย

ศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ

กองแผนและโครงการ

1. การจัดทำแผนงานรองรับแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพของกองทัพไทย

2. การดำเนินการเตรียมความพร้อม และการปฏิบัติการกิจรักษาสันติภาพ

กองฝึกศึกษา

1. การฝึกร่วม/ผสม ฝ่ายอำนวยการด้านการรักษาสันติภาพของอาเซียน (ASEAN Peacekeeping Staff Exercise : APSE)

2. การฝึกอบรมการพิทักษ์และคุ้มครองเด็ก (Child Protection Course : CPC) การ ฝึกอบรมผู้สังเกตการณ์ทางทหารในการกิจรักษาสันติภาพขององค์การ สหประชาชาติ (United Nations Military Observer Course : UNMOC)

3. หลักสูตรอบรมสายวิทยาการยุทธการ

กองปฏิบัติการ

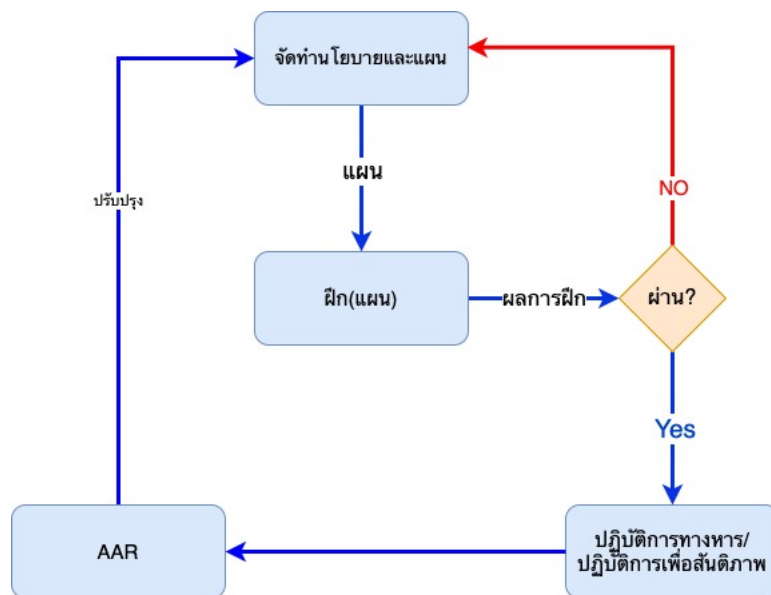
1. การจัดระบบเตรียมกำลังเป็นบุคคลในระบบบัญชีรายชื่อพร้อมเรียกปฏิบัติงาน (On Call List)
2. การตรวจความพร้อมและให้คำแนะนำหน่วยในระบบกองกำลังเตรียมพร้อมสหประชาชาติ (Peacekeeping Capability Readiness System : PCRS)
3. การเฝ้าตรวจติดตามและแจ้งเตือนความขัดแย้งในภูมิภาคต่างๆ

จากการรวบรวมและคัดแยกงานในหน้าที่หลัก (Core Function) ของ กรมยุทธการทหาร ทำให้ทราบว่าระบบงานเดิมของ กรมยุทธการทหาร (Current System) ผลผลิตของระบบส่วนใหญ่จะเป็นงานเอกสาร เช่น ข้อพิจารณาฝ่ายอำนวยการ แผน คำสั่ง บันทึกรายชื่อ ความ ขาวราชการ ไฟล์งานบรรยายสรุป และส่วนใหญ่ยังคงจัดเก็บในรูปแบบเอกสารที่เป็นกระดาษและไฟล์ดิจิทัล เช่น MS-Word MS-Excel MS-PPT และ PDF ไฟล์ ที่ถูกจัดเก็บอยู่เครื่องส่วนตัวและเครื่องของกองงาน จะจำแนกกลุ่มงานของ กรมยุทธการทหาร ได้ 4 กลุ่ม คือ 1) การจัดทำนโยบายและแผน 2) การปฏิบัติการ 3) การฝึก 4) การปฏิบัติการรักษาสันติภาพ

ขั้นที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์งานและการไหลของข้อมูล

จากขั้นที่ 1 สามารถวิเคราะห์งานของ กรมยุทธการทหาร ได้ 4 กลุ่มงาน ในกลุ่มงานที่ 4 การปฏิบัติการรักษาสันติภาพ มีกระบวนการทำงานเหมือนกับ กลุ่มงานที่ 1-3 ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจภาพรวมระบบงานของ กรมยุทธการทหาร ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่มงานของ กรมยุทธการทหาร เป็น 3 กลุ่มงานได้แก่ 1) การจัดทำแผน (รวมแผนปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ) 2) การฝึก(รวมฝึกการรักษาสันติภาพ) 3)การปฏิบัติ(รวมการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ) โดยมีกระบวนการและการไหลของข้อมูลเริ่มจากการจัดทำนโยบายและแผน เมื่อได้ นโยบายหรือแผนแล้วก็นำนโยบายหรือแผนไปทำการทดสอบหรือฝึกภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดและประเมินผลการฝึกหรือทดสอบว่านโยบายหรือแผนที่จัดทำนั้นสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คิดไว้หรือไม่ หากผลการทดสอบไม่ผ่านเกณฑ์ก็ต้องนำแผนหรือนโยบายนั้นไปทบทวนหรือปรับปรุง แต่ถ้าผลการทดสอบเป็นไปตามที่ต้องการ ก็สามารถนำนโยบายหรือแผนนั้นไปอนุมัติใช้งานได้ แต่อย่างไรก็ดีแผนหรือนโยบายควรมีการพิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงตามวงรอบ เพื่อให้แผนหรือนโยบาย

ทันสมัยรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนผังความสัมพันธ์ระบบงานในภาพรวมของ กรมยุทธการทหาร ตามภาพ 8



ภาพที่ 8 แผนผังระบบความสัมพันธ์ระบบงาน กรมยุทธการทหาร

2.4 ศึกษาการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ⁹

การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ หมายถึง การกำหนดดิสทิทิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลของภาครัฐทุกขั้นตอน ตั้งแต่การจัดเก็บ การประมวลผล การใช้ การเปิดเผย ไปจนถึงการทำลายข้อมูล

2.4.1 วัตถุประสงค์การธรรมาภิบาลข้อมูล

2.4.1.1 เพื่อให้การจัดการข้อมูลของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน รักษาความเป็นส่วนบุคคล และสามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และบูรณาการระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย

2.4.2.2 เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์สูงสุด ในการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมเศรษฐกิจ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

2.4.2 องค์ประกอบสำคัญ

2.4.2.1 ผู้มีส่วนได้เสีย: ประกอบด้วย ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ หน่วยงานภาครัฐ ประชาชน ภาคเอกชน องค์กรอิสระ ฯลฯ

2.4.2.2 นโยบายและมาตรฐาน: เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดการข้อมูลของภาครัฐ ครอบคลุมทั้งด้านกฎหมาย ความปลอดภัย ความเป็นส่วนตัว ฯลฯ

2.4.2.3 โครงสร้างพื้นฐาน: เป็นระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการข้อมูล เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบคลาวด์ ฯลฯ

2.4.2.4 กระบวนการ: เป็นขั้นตอนและวิธีการในการจัดการข้อมูล ครอบคลุมทั้งวงจรชีวิตของข้อมูล

2.4.2.5 วัฒนธรรม: เป็นการสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการข้อมูลที่ดี

2.4.3 ประโยชน์ของการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ

2.4.3.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล: ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถค้นหา วิเคราะห์ และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ

2.4.3.2 ลดความซ้ำซ้อน: ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐไม่ต้องเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ส่งผลประหยัดงบประมาณและทรัพยากร

2.4.3.3 เพิ่มความโปร่งใส: ช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลของภาครัฐได้ง่ายขึ้น ส่งเสริมการตรวจสอบได้

2.4.3.4 สร้างความมั่นคงปลอดภัย: ช่วยให้ข้อมูลของภาครัฐมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

2.4.3.5 ส่งเสริมการพัฒนาประเทศ: ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน นโยบาย และโครงการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 ขั้นตอนการทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.4.3.1 เตรียมความพร้อม

- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์
- แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล
- กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการทำงาน
- จัดทำแผนงานและงบประมาณ
- สร้างความตระหนักและความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.4.3.2 ประเมินสถานะปัจจุบัน

- วิเคราะห์สถานะปัจจุบันของการจัดการข้อมูล
- ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- กำหนดความเสี่ยงและแนวทางจัดการ

2.4.3.3 กำหนดนโยบายและมาตรฐาน

- กำหนดนโยบายและมาตรฐานในการจัดการข้อมูล
- กำหนดระดับความปลอดภัย ความเป็นส่วนตัว และการเข้าถึงข้อมูล
- กำหนดกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

2.4.3.4 พัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐาน

- พัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการจัดการข้อมูล
- กำหนดมาตรฐานทางเทคนิค
- พัฒนาระบบความปลอดภัย

2.4.3.5 ดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ดำเนินการตามนโยบายและมาตรฐาน
- ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

- พัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง
- สร้างความตระหนักและความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.5 ศึกษาการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล จากหน่วยงานที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความพร้อมขององค์กร แต่โดยทั่วไปแล้ว มีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย
 - ระบุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการบรรลุ
 - กำหนดกลยุทธ์ในการใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนองค์กร
 - ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล
 - กำหนดสถาปัตยกรรมข้อมูล
 - จัดเตรียมระบบและเครื่องมือสำหรับการจัดเก็บ วิเคราะห์ และใช้งานข้อมูล
 - พัฒนาระบบความปลอดภัยข้อมูล
3. พัฒนาทักษะและความรู้
 - พัฒนาทักษะและความรู้ด้านข้อมูลของบุคลากร
 - ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ข้อมูล
 - สร้างทีมวิเคราะห์ข้อมูล
4. รวบรวมและจัดการข้อมูล
 - ระบุแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 - รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

- จัดเตรียมข้อมูลให้พร้อมสำหรับการวิเคราะห์

5. วิเคราะห์ข้อมูล

- วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาข้อมูลเชิงลึก
- ระบุรูปแบบและแนวโน้ม
- สื่อสารผลลัพธ์การวิเคราะห์

6. นำข้อมูลไปใช้

- นำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ
- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
- ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

7. ติดตามและประเมินผล

- ติดตามผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ข้อมูล
- ประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์
- ปรับปรุงกลยุทธ์และวิธีการ

8. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- พัฒนาระบบและเครื่องมือให้ทันสมัย
- พัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร

ตัวอย่างองค์กรที่ใช้การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล

กระทรวงพลังงาน (ME)

กระทรวงพลังงาน (ME) ได้เริ่มขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านพลังงานของประเทศ โดยกระทรวงพลังงานมีการออกแบบการจัดเก็บข้อมูลและใช้ข้อมูล ดังนี้

การจัดเก็บข้อมูล

1) ระบบคลังข้อมูลกลาง: พัฒนาระบบคลังข้อมูลกลาง (Data Warehouse) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ของกระทรวงพลังงาน เช่น ข้อมูลการใช้พลังงาน ข้อมูลโครงการพลังงาน ข้อมูลด้านราคาพลังงาน

2) ระบบฐานข้อมูล: พัฒนาระบบฐานข้อมูล (Database) สำหรับข้อมูลเฉพาะด้าน เช่น ข้อมูลด้านทรัพยากรพลังงาน ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม

3) ระบบ Big Data: พัฒนาระบบ Big Data สำหรับจัดเก็บข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาล เช่น ข้อมูลการใช้พลังงานแบบเรียลไทม์

การใช้ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูล: วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความรู้ ข้อมูลเชิงลึก และรูปแบบต่างๆ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Business Intelligence (BI) และ Machine Learning

2) การนำเสนอข้อมูล: นำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจง่าย โดยใช้ Visualization Tools ต่างๆ

3) การตัดสินใจ: ตัดสินใจและดำเนินการตามข้อมูล เช่น การจัดทำแผนพลังงาน การพัฒนานโยบายด้านพลังงาน การกำกับดูแลกิจการพลังงาน

4) การติดตามผล: ติดตามผลลัพธ์และประเมินผล

ตัวอย่างการใช้ข้อมูล

1) การวิเคราะห์รูปแบบการใช้พลังงาน: วิเคราะห์รูปแบบการใช้พลังงานในภาคส่วนต่างๆ คาดการณ์ความต้องการพลังงานในอนาคต และจัดทำแผนพัฒนาพลังงาน

2) การติดตามผลโครงการ: ติดตามผลโครงการด้านพลังงาน วิเคราะห์ประสิทธิภาพ และประเมินผลลัพธ์

3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูล: พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านพลังงาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ภาคเอกชน และประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก

4) การใช้ปัญญาประดิษฐ์: ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) วิเคราะห์ข้อมูลพลังงาน คาดการณ์สถานการณ์ และสนับสนุนการตัดสินใจ

กรมการค้าภายใน (DIT)

กรมการค้าภายใน (DIT) มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) โดยใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ด้านการค้าภายในประเทศ ในการ วิเคราะห์ราคาสินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าเกษตร สินค้าควบคุม เพื่อติดตามสถานการณ์ ป้องกันการค้ากำไรเกินควร และรักษาเสถียรภาพ ราคา วิเคราะห์รูปแบบการค้า การส่งออก การนำเข้า เพื่อส่งเสริมการค้าภายในประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ และยกระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิเคราะห์พฤติกรรม ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้บริโภค เพื่อพัฒนานโยบาย คุ้มครองผู้บริโภค และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ โดยมีคุณสมบัติหลักๆ ได้แก่

1) Business Intelligence (BI): ใช้เครื่องมือ BI วิเคราะห์ข้อมูล ค้นหาความรู้ และสร้างรายงาน

2) Machine Learning: ใช้ Machine Learning วิเคราะห์ข้อมูล คาดการณ์ สถานการณ์ และสนับสนุนการตัดสินใจ

3) Visualization Tools: นำเสนอข้อมูลให้เข้าใจง่าย โดยใช้ Visualization Tools ต่างๆ เช่น แผนภูมิ กราฟ ข้อมูล: ตัดสินใจและดำเนินการตามข้อมูล เช่น การ กำหนดนโยบายด้านการค้า การพัฒนามาตรการต่างๆ

2.5.3 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการ "ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล" (Data-Driven Organization) โดยใช้ ข้อมูลธุรกรรมการขายในแต่ละสาขา และข้อมูลจากภายนอก เช่น ข้อมูล GDP ข้อมูลเงิน เพื่อ ข้อมูลดัชนีผู้บริโภค ข้อมูลกลยุทธ์ ราคาสินค้า โปรโมชันของกลุ่มแข่ง ข้อมูลเทรนด์การ บริโภค พฤติกรรมผู้บริโภค นำมาวิเคราะห์ยอดขายและปรับกลยุทธ์ ด้วยเครื่องมือ

วิเคราะห์ข้อมูลค้นหาความรู้ และสร้างรายงาน ใช้ Machine Learning วิเคราะห์ข้อมูล
คาดการณ์สถานการณ์ และสนับสนุนการตัดสินใจ

การวิเคราะห์ข้อมูล:

- 1) วิเคราะห์ยอดขายสินค้าแต่ละประเภท ยอดขายต่อสาขา สินค้าขายดีและไม่ดี
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลโปรไฟล์ลูกค้า ประวัติการซื้อสินค้า พฤติกรรมการใช้จ่าย
- 3) วิเคราะห์กลยุทธ์ ราคาสินค้า โปรโมชั่นของคู่แข่ง
- 4) วิเคราะห์เทรนด์การบริโภค พฤติกรรมผู้บริโภค

การปรับกลยุทธ์:

- 1) พัฒนาสินค้า: พัฒนาสินค้าใหม่ ปรับปรุงสินค้าเดิม
- 2) กำหนดราคา: กำหนดราคาสินค้าให้เหมาะสม
- 3) จัดโปรโมชั่น: จัดโปรโมชั่นกระตุ้นยอดขาย
- 4) พัฒนาช่องทางจำหน่าย: พัฒนาช่องทางจำหน่ายใหม่ เช่น ช่องทางออนไลน์
- 5) พัฒนาระบบบริการ: พัฒนาระบบบริการให้สะดวก รวดเร็ว

ผลลัพธ์

- 1) ยอดขาย: ยอดขายเพิ่มขึ้น
- 2) กำไร: กำไรเพิ่มขึ้น
- 3) ส่วนแบ่งตลาด: ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น
- 4) ความพึงพอใจของลูกค้า: ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

2.6 วิเคราะห์สถานะแวดล้อมยุทธการทหาร

การวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis ซึ่งจะทำให้ทราบถึง
ปัจจัยภายในหน่วย จุดอ่อน - จุดแข็ง และปัจจัยภายนอกหน่วย โอกาส - อุปสรรค นำมา
วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของ กรมยุทธการทหาร ผลการ
วิเคราะห์ SWOT ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

ด้านกฎหมายและนโยบาย

1. ผู้บัญชาการทหารสูงสุด มีนโยบายให้ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล
2. กรมยุทธการทหารมีงานคุณค่าหลัก (Core Function) และมีแผนปฏิบัติการราชการทั้งประจำปี และแผนปฏิบัติการ 5 ปี ชัดเจน ทำให้ง่ายในการออกแบบระบบ
3. มีสถาปัตยกรรมองค์กร กองบัญชาการกองทัพไทย และแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวและแนวทางในการพัฒนาด้านดิจิทัล

ด้านบุคลากร

1. บุคลากรมีความรู้ในหน้าที่ดี สามารถอธิบายกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้กับผู้พัฒนาระบบเข้าใจได้ง่าย
2. บุคลากรมีความพร้อมใช้ระบบงานด้านดิจิทัล และพร้อมเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่ทันสมัย
3. มีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ด้านการพัฒนาระบบงานซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบงาน
4. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาหน่วย

ด้านทรัพยากร และงบประมาณ

1. กรมการสื่อสารทหาร พร้อมให้การสนับสนุนเครื่องแม่ข่าย และโครงข่าย
2. กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยกำหนดทิศทางในการพัฒนาขีดความสามารถระบบควบคุมบังคับบัญชา
3. มีศักยภาพสามารถรองรับงบประมาณในการดำเนินการได้

จุดอ่อน (Weakness)

ด้านกฎหมายกฎระเบียบและนโยบาย

1. ปัจจุบันการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างก้าวกระโดดบางครั้งกฎระเบียบยังไม่รองรับ
2. บางกฎระเบียบ อยู่นอกเหนืออำนาจ เจ้ากรมยุทธการทหาร ในการแก้ไขกฎระเบียบ

ด้านบุคลากร

1. มีบุคลากร ที่มีทักษะในการพัฒนาระบบ (Programmer) จำนวนน้อย ไม่เพียงพอสำหรับพัฒนาระบบงานขนาดใหญ่
2. ในเรื่องการรักษาความปลอดภัย

ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

1. การพัฒนาระบบโดยการจ้างบริษัทเอกชนต้องใช้งบประมาณสูง

โอกาส (Opportunity)

ด้านกฎหมายและนโยบาย

1. รัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานภาครัฐ จัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล
2. มีกฎหมายคุ้มครองข้อมูล ทำให้ข้อมูลมีความปลอดภัยมากขึ้น

ด้านเทคโนโลยี

1. มีเทคโนโลยีเกี่ยวกับใช้ข้อมูลที่ทันสมัย เช่น AI ChatGPT Machine Learning
2. ปัจจุบันเป็นยุคเทคโนโลยี Mobile สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา
3. ปัจจุบันแหล่งข้อมูลความรู้สามารถเรียนรู้และนำมาปรับใช้กับองค์กรได้
4. มีหน่วยงานต้นแบบที่สามารถศึกษาและปรับให้เข้ากับภารกิจและทรัพยากร

ของกรมยุทธการทหาร

อุปสรรค (Threat)

ด้านกฎหมายและนโยบาย

1. กฎหมายและนโยบายยังไม่ครอบคลุมในกรณีการจรรยาบรรณข้อมูลข้ามชาติ
2. การเข้าถึงข้อมูลบางข้อมูลมีกฎหมายคุ้มครองจะทำได้ยากขึ้น

ด้านเทคโนโลยี

1. ภัยคุกคามไซเบอร์มีมากและหลายรูปแบบ
2. หน่วยงานด้านความมั่นคงเป็นเป้าหมายของแฮกเกอร์
3. ต้องเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัย

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	จุดแข็ง 1. นโยบาย Data Driven 2. งานและมีงานชัดเจน 3. มีสถาปัตยกรรมองค์กร 4. บุคลากรมีความรู้ในหน้าที่และมีความพร้อมใช้ระบบงานด้านดิจิทัล 5. มีความพร้อม Infrastructure 6. มีงบประมาณ โอกาส 1. นโยบายธรรมมาภิบาลข้อ 2. มีกฎหมายคุ้มครองข้อมูล 3. เทคโนโลยีทันสมัย 4. เทคโนโลยี Mobile 5. แหล่งความรู้ 6. มีต้นแบบ	จุดอ่อน 1. ภาวะเป็ยบย้งไม่รองรับ 2. ภาวะเป็ยบนอกอำนาจ 3. Programmer น้อย 4. การรักษาความปลอดภัย โอกาส 1. นโยบายธรรมมาภิบาลข้อ 2. มีกฎหมายคุ้มครองข้อมูล 3. เทคโนโลยีทันสมัย 4. เทคโนโลยี Mobile 5. แหล่งความรู้ 6. มีต้นแบบ
อุปสรรค (Threat)	จุดแข็ง 1. นโยบาย Data Driven 2. งานและมีงานชัดเจน 3. มีสถาปัตยกรรมองค์กร 4. บุคลากรมีความรู้ในหน้าที่และมีความพร้อมใช้ระบบงานด้านดิจิทัล 5. มีความพร้อม Infrastructure 6. มีงบประมาณ อุปสรรค 1. กฎหมายไม่ครอบคลุม 2. ข้อมูลมีกฎหมายคุ้มครอง 3. ภัยคุกคามไซเบอร์ 4. เป็นเป้าหมายของแฮกเกอร์ 5. รักษาความปลอดภัย	จุดอ่อน 1. ภาวะเป็ยบย้งไม่รองรับ 2. ภาวะเป็ยบนอกอำนาจ 3. Programmer น้อย 4. การรักษาความปลอดภัย อุปสรรค 1. กฎหมายไม่ครอบคลุม 2. ข้อมูลมีกฎหมายคุ้มครอง 3. ภัยคุกคามไซเบอร์ 4. เป็นเป้าหมายของแฮกเกอร์ 5. รักษาความปลอดภัย

ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหารจะเห็นว่ากรมยุทธการทหารมีจุดแข็ง ในด้านนโยบายจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นรูปธรรม มี สถาปัตยกรรมองค์ ระบบโครงสร้างพื้นฐานพร้อม ระบบการทำงานที่ชัดเจน กำลังพลมีขีดความสามารถ หากนำจุดแข็งมาใช้โอกาสที่มีทั้งด้านกฎหมาย ในการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ และการคุ้มครองข้อมูล รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน จะสามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลได้ ดังนั้นควรใช้ “กลยุทธ์แบบ SO (Strengths-Opportunities) มุ่งเน้นใช้จุดแข็งขององค์กรไปคว้าโอกาสที่มีอยู่” แต่ทั้งนี้ควรมีแนวทางในการแก้ไขจุดอ่อนรวมถึงการเตรียมการป้องกันอุปสรรคที่จะเกิดด้วย

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล จากงานวิจัยและบทความ ทำให้เห็นความจำเป็นในการจัดการข้อมูลภายในและภายนอกขององค์กรอย่างถูกต้องเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับ บทความของ (เว็บไซต์ Dynamic Intelligence Asia) เรื่อง Data Driven คืออะไร มีความในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร¹⁰ ซึ่งอธิบายว่า สำหรับการทำธุรกิจแล้ว เป็นเรื่องธรรมดาที่จะมีการนำข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางทำการตลาด โดย Data Driven ก็เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ข้อมูลมาประยุกต์ในการทำงาน Data Driven นับว่าเป็นสิ่งที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย และบทความของ (เว็บไซต์ Digital Tips) เรื่อง Data Driven กลยุทธ์ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล¹¹ ซึ่งกล่าวว่า Data Driven เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญของการวางกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน เพราะทุกวันนี้เรากำลังอยู่ในยุคที่ต้องใช้ข้อมูลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ในส่วนงานวิจัยผู้วิจัยสืบค้นจากแหล่งต่างๆ ทั้งในและนอก วทบ. ไม่พบเรื่องการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล แต่มีงานวิจัยที่สอดคล้องในการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาองค์กรได้แก่งานวิจัยของ พ.อ.อนิวรรต เหมนิธิ เรื่อง แนวทางการบูรณาการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของกองทัพบก¹² ซึ่งอธิบายว่า การพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นนโยบายรัฐบาล และ ผู้บัญชาการทหารบก เพื่อบูรณาการฐานข้อมูลภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรของ พ.อ.หญิง ปิยนุช บรรจงศิริ เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ กรมกิจการชายแดนทหาร โดยการใช้ระบบสารสนเทศ¹³ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีระบบสารสนเทศระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี จะบุคคลากรในการทำงานน้อยลง สามารถเข้าถึงข้อมูล

ได้ทันที Real Time ลดขั้นตอนและใช้เวลาน้อย ลดการใช้กระดาษ ใช้แฟ้มเก็บเอกสารน้อยลง มีคลังข้อมูล สถิติ การบันทึกข้อมูล/ระบบคำนวณตัวเลขค่อนข้างแม่นยำ ผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลเป็นปัจจุบันสามารถวางแผนและตกลงใจได้อย่างถูกต้อง

การศึกษาจากองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล และคู่มือจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) สรุปขั้นตอนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลนั้น จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการ ขั้นตอนติดตามประเมินผล ดังนั้นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของ กรมยุทธการทหาร จึงควรมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน เป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนฯ ควรกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนนี้ให้ชัดเจน โดยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย

1.1 กำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล เปรียบเสมือนเข็มทิศที่นำทางให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในการกำหนดเป้าหมายของกรมยุทธการทหาร ควรต้องเริ่มจากวิสัยทัศน์ กรมยุทธการทหาร “กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ” และมีเป้าหมายในการพัฒนา เป็น “PROMPT-J3” ในปี พ.ศ. 2570 ดังนั้นควรตั้งเป้าหมาย “กรมยุทธการทหาร จะเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอย่างสมบูรณ์ ในปี พ.ศ. 2570”

1.2 เลือกแนวทางในการดำเนินการ

จากการศึกษาจากหน่วยงานที่ดำเนินการสำเร็จเป็นรูปธรรมและทรัพยากรที่มีของ กรมยุทธการทหาร จึงมีแนวทางการดำเนินการได้ 2 แนวทาง ได้แก่

1) การดำเนินการโดยใช้ทีมผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Out Source) ในด้านการพัฒนาระบบ เป็นผู้ดำเนินการให้ โดย กรมยุทธการทหาร จะเป็นผู้ใช้งาน

2) การดำเนินการโดยกำลังพล กรมยุทธการทหาร เป็นหลัก ตั้งแต่ขั้นการออกแบบจนถึงเป็นผู้ใช้งานเอง

การวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย SWOT Analysis เพื่อเลือกแนวทางการดำเนินการ

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นระบบที่ทันสมัยตามมาตรฐาน - ใช้เวลาน้อยในการพัฒนา - การดำเนินโครงการง่าย เป็นไปตามระเบียบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้งบประมาณสูง * อาจไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน * ระบบไม่มีความยืดหยุ่นในการปรับปรุง * ขาดความต่อเนื่องในการบำรุงรักษาระยะยาว
ใช้บุคลากร กรมยุทธการทหาร	<ul style="list-style-type: none"> - มีความยืดหยุ่นตรงตามความต้องการเนื่องจากบุคลากร กรมยุทธการทหาร ดำเนินการเอง - ความต่อเนื่องในการใช้งานระยะยาว - ใช้งบประมาณน้อย - มีความปลอดภัยในข้อมูล ชั้นความลับ 	<ul style="list-style-type: none"> - ยังขาดบุคลากร เฉพาะด้าน - ใช้เวลา (การพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป)

* จุดอ่อนสำคัญที่ไม่สามารถรับเกณฑ์เสี่ยงได้

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
ใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก		- อาจไม่ได้รับ งบประมาณ
ใช้บุคลากร กรมยุทธการทหาร	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาศักยภาพ บุคลากร - การมีส่วนร่วมของบุคลากร 	

จากผลการวิเคราะห์แนวความคิดในการดำเนินการแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ที่มีผลสัมฤทธิ์กับ กรมยุทธการทหาร แบบยั่งยืน เนื่องจากแนวทางใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก มีจุดอ่อนสำคัญที่ไม่สามารถรับเกณฑ์เสี่ยงได้ จึงเลือก **แนวการดำเนินการโดยใช้บุคลากร กรมยุทธการทหาร เป็นหลัก** แต่ทั้งนี้อาจมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นที่ปรึกษาในการ ดำเนินการได้

1.3 กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ในการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องดำเนินโดยออกเป็นคำสั่ง โดยเจ้ากรมยุทธการทหาร และในการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้พิจารณาตามโครงสร้างการ จัดของ กรมยุทธการทหาร โดยอ้างอิงกรอบการธรรมาภิบาลข้อมูล เน้นการมีส่วนร่วมของ กำลังพลภายใน กรมยุทธการทหาร โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ กำหนดนโยบาย และกำกับให้การ ดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประกอบด้วย เจ้ากรมยุทธการทหาร หรือ CIO กรมยุทธการทหาร (Chief Information Officer) เป็นประธาน และมี ผู้อำนวยการ หน่วยขึ้นตรง (ระดับ สำนัก/ศูนย์) เป็นกรรมการ

2) ระดับคณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญภารกิจของหน่วย (Domain Expert) มี หน้าที่ในการ กำหนดและออกแบบข้อมูลรวมทั้งเป็นเจ้าของข้อมูลมีสิทธิ์ในการกำหนด สิทธิ์การเข้าถึงหรือใช้งานข้อมูลให้กับบุคคลหรือส่วนราชการอื่น ในส่วนข้อมูลที่ตน รับผิดชอบตามภารกิจของ กรมยุทธการทหาร การจัดคณะทำงานจำนวน 5 คณะ ประกอบด้วย รอง ผู้อำนวยการ สำนัก/ศูนย์ เป็นหัวหน้าคณะกรรมการในส่วนงานที่ รับผิดชอบ และมี ผู้อำนวยการกอง หน่วยขึ้นตรง (สำนัก/ศูนย์) เป็นคณะทำงาน

3) ระดับคณะทำงานปฏิบัติการข้อมูล (Data Steward) มีหน้าที่ในการ ปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัล เกี่ยวกับการพัฒนาระบบงานใหม่ตั้งแต่การออกแบบไหลเวียน ข้อมูล โดยมี ผู้อำนวยการ กองกรรมวิธีข้อมูล กรมยุทธการทหาร เป็นหัวหน้าคณะทำงาน และมี ผู้แทนหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธการทหาร (ตามความเหมาะสม) เป็นคณะทำงาน

1.4 จัดทำแผนการดำเนินงาน

หลังจากกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว ก็ให้คณะกรรมการฯ ร่วมกันกันจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการคิดกระบวนการแบบย้อนกลับจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เราตั้งเป้าหมายว่า “กรมยุทธการทหาร จะเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอย่างสมบูรณ์ ในปี พ.ศ. 2570” เราก็จะวางแผนจากผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ปี พ.ศ.2570 มาถึงปัจจุบันที่คาดว่าจะเริ่มโครงการ โดยกำหนดกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในการเปลี่ยนผ่าน กรมยุทธการทหาร ไปสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายและตัวชี้วัดของแต่ละกิจกรรม โดยกิจกรรมตามแผนจะประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบัน การออกแบบระบบงานใหม่ การพัฒนาและใช้งาน และการประเมินผลการใช้งาน

ขั้นที่ 2 การดำเนินงาน

เมื่อจัดทำแผนการดำเนินงานแล้ว ในขั้นการดำเนินงานก็เป็นการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ในแต่ละกิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วก็ให้ตรวจสอบผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่ตั้งไว้

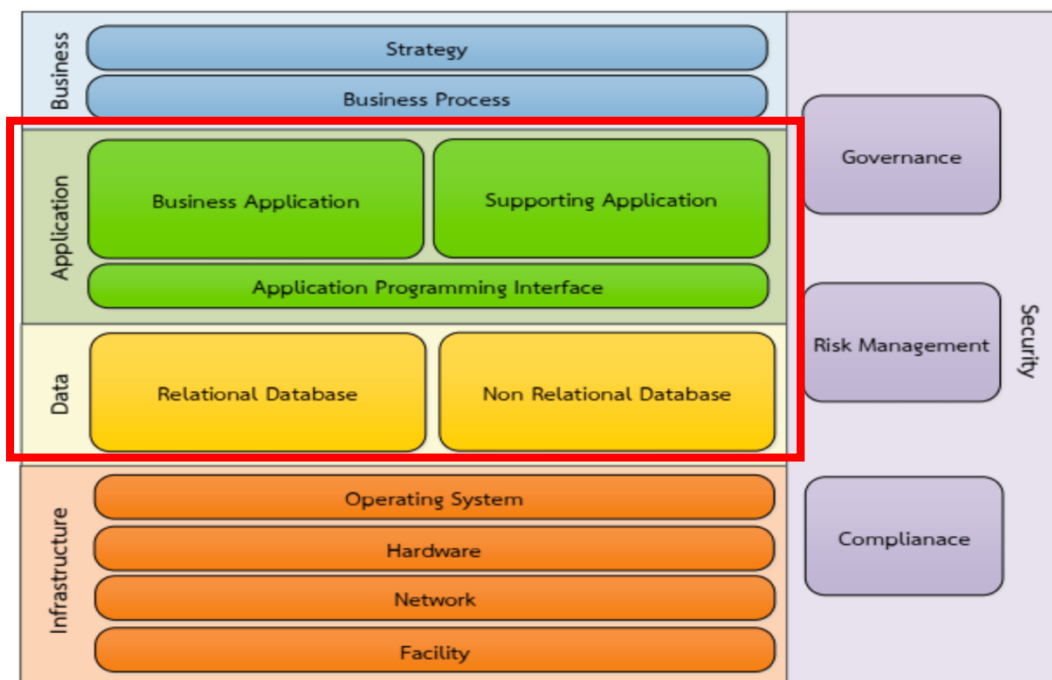
2.1 การวิเคราะห์งานปัจจุบัน (Current System)

ในขั้นตอนนี้เป็นการระดมข้อมูลจากบุคลากรของ กรมยุทธการทหาร ในทุกระดับในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์กระบวนการทำงานของ กรมยุทธการทหาร ในทุกภารกิจ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการทำงาน จนจบภารกิจ รายละเอียดข้อมูลเข้า (Input) แหล่งที่มาของข้อมูล ผลผลิตในแต่ละภารกิจ โดยในการบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นเจ้าที่จากกองกรรมวิธีข้อมูลโดยหลังจากรวบรวมและวิเคราะห์เรียบร้อยแล้วให้นำเสนอให้กับกองงานเจ้าของข้อมูลตรวจสอบว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่ เมื่อทุกกองงานตรวจสอบความถูกต้องแล้วถือว่าจบขั้นตอนการวิเคราะห์งานปัจจุบัน

2.2 การออกแบบระบบงานใหม่ (New System Design)

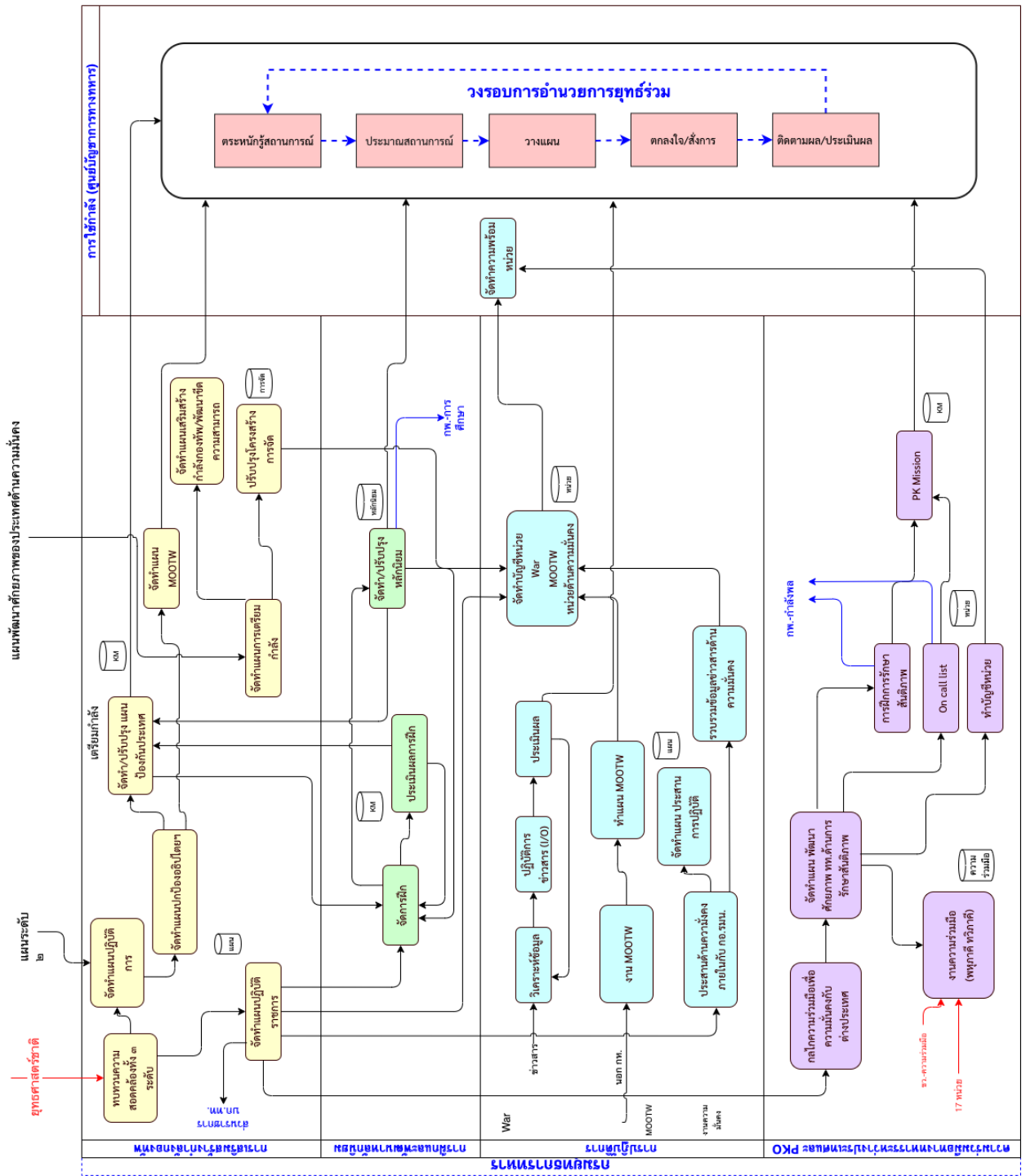
เนื่องจากเป็นขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล ดังนั้นจึงเน้นการออกแบบการไหลของข้อมูลที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานตามภารกิจสำคัญ และเป็นไปตามภารกิจ

และพันธกิจ ของ กรมยุทธการทหาร ซึ่งในขั้นนี้จะเป็นหน้าที่ของคณะทำงานปฏิบัติการข้อมูล (Data Steward) ร่วม จนท.ที่ปฏิบัติงานในแต่ละกองงาน โดยในการออกแบบจะอยู่ในระดับในระดับข้อมูล (Data) และระดับแอปพลิเคชัน (Application) ในผังชั้นของการพัฒนา สถาปัตยกรรมข้อมูล กองบัญชาการกองทัพไทย (EA) ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ขอบเขตการออกแบบระบบใหม่ (New System Design)

ผู้วิจัยได้ออกแบบระบบการบริหารข้อมูลของกรมยุทธการทหาร เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้นำแนวทางไปใช้จะได้เข้าใจหลักการคิดในขั้นต้น ดังภาพที่ 10 และในการนำไปดำเนินการใช้งานควรมีการวิเคราะห์ และทบทวนว่ายังมีความทันสมัยและตรงตามกระบวนการทำงานสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ ของ กรมยุทธการทหาร อยู่หรือไม่



ภาพที่ 10 แนวคิดการออกแบบระบบการบริหารข้อมูล กรมยุทธการทหาร

2.3 การพัฒนาระบบงาน

จะเป็นขั้นการหาเครื่องมือในการสนับสนุนหรือช่วยการทำงานของแต่ละงานตามทีออกแบไปไว้โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นได้ทั้งการพัฒนาขึ้นเองจากบุคคลกรในองค์กรหรือจัดหาโดยใช้งบประมาณ โดยการดำเนินการในส่วนนี้อาจแบ่งเป็นระยะตามความเหมาะสม แต่ในการกำหนดให้คำนึงถึงความต่อเนื่องของการทำงาน

2.4 การเริ่มใช้งาน

ในการเปลี่ยนผ่านองค์กรจะมีความท้าทายเนื่องจากเราจะไม่สามารรถเปลี่ยนระบบการทำงานได้ภายในข้ามคืน ในส่วนนี้ต้องมีการเตรียมการโดยเฉพาะการสร้างควมเข้าใจกับผูปฏิบัติงานซึ่งการดำเนินการควรเริ่มมาตั้งแต่ให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ จะทำให้เมื่อเริ่มการใช้งานทุกฝ่ายจะเข้าใจเป็นความจำเป็นและพร้อมเรียนรู้และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการเริ่มใช้ระบบงานใหม่มีแนวทางเปลี่ยนผ่านสองแนวทาง 1) เปลี่ยนไปใช้ระบบใหม่เลย หรือ 2) ใช้ระบบใหม่คู่ขนานกับระบบเก่า จนมีความเชื่อมั่นในระบบใหม่แล้วจึงยกเลิกระบบเก่า ซึ่งก็มีข้อเสียแตกต่างกัน

ขั้นที่ 3 การติดตามและประเมินผล

เมื่อใช้ระบบใหม่ไปสักระยะควรมีการประเมินผลการใช้งานทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทุกระดับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำผลการประเมินเข้าที่ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนปรับปรุงคุณภาพ หรือพัฒนาต่อยอดจากข้อมูลที่ได้สิ่งที่ควรพิจารณารูปแบบและวงรอบการประเมินผลดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้งานระบบงานใหม่ให้ชัดเจน
- 2) สร้างตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการใช้งานและผลกระทบต่อองค์กรได้
- 3) ตัวชี้วัดควรคิดให้ครอบคลุมในทุกระบบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ระดับผูปฏิบัติจนถึงผู้บังคับบัญชา
- 4) ควรกำหนดวงรอบเป็น ระยะสั้น (ไตรมาส) ระยะกลาง (6 เดือน) ระยะยาว (1 ปี)

บทที่ 4

บทสรุป

การวิจัยแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของ กรมยุทธการทหาร มีวัตถุประสงค์ 3 เรื่องได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระบบงานและกระบวนการทำงานและข้อมูลปัจจุบันของ กรมยุทธการทหาร 2) เพื่อศึกษาว่าองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร และมีวิธีการขั้นตอนอย่างไร 3) เพื่อหาแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของ กรมยุทธการทหาร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ระบบงานและกระบวนการทำงานในปัจจุบันของ กรมยุทธการทหาร ส่วนใหญ่เป็นงานเอกสาร ผลผลิตและข้อมูลของงานส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไฟล์ เอกสาร (Word Excel PPT PDF) แบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ งานนโยบายและแผน งานปฏิบัติการ งานการฝึกและพัฒนาหลักนิยม งานปฏิบัติการด้านสันติภาพ

2. การจะเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลนั้น ต้องมีการบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูล มีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน มีการจัดสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลที่ดี มีเครื่องมือในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และใช้งานข้อมูลอย่างเหมาะสม บุคลากรมีความรู้ สามารถนำข้อมูลมาเคราะห์ในการตัดสินใจและวางแผน กำหนดกลยุทธ์ได้

3. ผลการวิจัยได้แนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหาร โดยใช้บุคลากรภายในกรมยุทธการทหารเป็นหลัก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 ขั้นวางแผน เป็นการกำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ของบุคลากร และการออกแบบระบบการทำงานใหม่ที่มุ่งเน้นการไหลของข้อมูล ตามพันธกิจ และภารกิจหลัก (Core Function) ของ กรมยุทธการทหาร จัดทำแผนการดำเนินการ

3.2 ขั้นดำเนินการ เป็นปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด และดำเนินการตามแผนที่ได้จัดทำ เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์ระบบ ออกแบบระบบงาน พัฒนาระบบงานและเครื่องมือในการทำงาน จนถึงเริ่มใช้งานระบบใหม่

3.3 **ขั้นติดตามและประเมินผล** จะเป็นการประเมินผลการใช้งานทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทุกระดับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำผลการประเมินเข้าที่ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

ขอแนะนำในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. องค์กรที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ควรคำนึงถึงโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ เนื่องจากในงานวิจัยนี้ไม่ได้กล่าวถึงโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศไว้ เนื่องจากเป็นการวิจัยในบริบทของกรมยุทธการทหาร ซึ่งมีศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศกรมการสื่อสารทหาร เป็นหน่วยให้บริการโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแล้ว

2. ในการออกแบบระบบใหม่ให้คำนึงถึงพันธกิจ และภารกิจหลัก (Core Function) ของหน่วยและให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นผู้ร่วมคิด จะทำให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านระบบงาน

ขอแนะนำในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลของกรมยุทธการทหาร เมื่อได้ผลการอภิปราย ทำให้ทราบว่าสามารถนำไปวิจัยต่อในเรื่อง

1. แนวทางการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการตกลงใจและวางแผนทางทหาร ของศูนย์บัญชาการทางทหาร

2. แนวทางการใช้ AI ในการช่วยวิเคราะห์สถานการณ์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของศูนย์บัญชาการทางทหาร

เอกสารอ้างอิง

- 1 สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์แห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580. เข้าถึงได้จาก : https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF.
- 2 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570
- 3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ
- 4 กองบัญชาการกองทัพไทย สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) พ.ศ. 2565
- 5 กองบัญชาการกองทัพไทย. แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล ของกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. 2566 – 2570
- 6 กองบัญชาการกองทัพไทย. แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี พ.ศ.2566 - 2570
- 7 กองบัญชาการกองทัพไทย. นโยบายพลเอก ทรงวิทย์ หนูนุกัถ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567
- 8 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ ศ 2551. เข้าถึงได้จาก : https://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/soldier/download/article/article_20111014150947.pdf
- 9 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ Data Governance For Government. เข้าถึงได้จาก : <https://standard.dga.or.th/wp-content/uploads/2021/09/DGFBook.pdf>
- 10 เว็บไซต์ Dynamic Intelligence Asia. Data Driven คือไร มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร. เข้าถึงได้จาก : <https://www.dia.co.th/articles/data-driven-business/>

11 เว็บไซต์ Digital Tips. Data Driven กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล. เข้าถึงได้จาก : <https://thedigitaltips.com/blog/data-for-business/data-driven/>

12 อนิวัรรต เหมนิติ, พันเอก. 2563. แนวทางการบูรณาการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของกองทัพบก. กรุงเทพฯ. วิทยาลัยการทัพบก.

13 ปิยนุช บรรจงศิริ, พันเอกหญิง. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ กรมกิจการชายแดนทหาร โดยการใช้ระบบสารสนเทศ. กรุงเทพฯ. วิทยาลัยการทัพบก.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ นาวาเอก สุรียศักดิ์ แต่งชุด
วัน เดือน ปีเกิด 18 พฤศจิกายน 2516
ประวัติสำเร็จการศึกษา
พ.ศ. 2543 วิทยาศาสตรบัณฑิต ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2557 หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 92

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2546 นายทหารควบคุมข้อมูล แผนกกรรมวิธีข้อมูล
กองกรรมวิธีข้อมูล กรมยุทธการทหาร
พ.ศ. 2557 ประจำแผนกแผนป้องกันประเทศ กองแผนร่วม
สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร
พ.ศ. 2558 นายทหารโปรแกรมแผนกปฏิบัติการ
กองกรรมวิธีข้อมูล กรมยุทธการทหาร
พ.ศ. 2560 หัวหน้าแผนกปฏิบัติการ กองกรรมวิธีข้อมูล
กรมยุทธการทหาร
พ.ศ. 2563 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กองนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2565 - ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการจัด สำนักนโยบายและแผน
กรมยุทธการทหาร