

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
สู่องค์กรดิจิทัล

นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2564

Transformation Readiness of State Audit Office of the Kingdom
of Thailand for Digital Organization

Mr. Jarinpong Dangjiw



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สู่องค์กรดิจิทัล
ชื่อและนามสกุล	นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ (กลุ่มวิชาการจัดการทั่วไป)
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ 2. รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2565

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จันทนา วัฒนกาญจนะ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล
ผู้วิจัย นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว **รหัสนักศึกษา** 2633001710 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ
 (2) รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล และ 3) เสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 3,106 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเนะ จำนวน 355 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และ 2) ผู้บริหารและผู้อำนวยการสำนัก ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย สรุปตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้ 1) ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พบว่า ระดับความพร้อมของส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม มีความพร้อมระดับ 3 หรือระดับกำหนดชัดเจน หมายถึง ลักษณะองค์กรที่ใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูล โดยมีความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบองค์กรดิจิทัลมากที่สุด และมีความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลน้อยที่สุด 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ประสิทธิภาพการทำนายเท่ากับ 75.10 และ 3) แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ได้แก่ การมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรองรับการทำงานด้านดิจิทัล การปรับปรุงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบ และการสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยีเข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คำสำคัญ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง องค์กรดิจิทัล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

Thesis title: Transformation Readiness of State Audit Office of the Kingdom of Thailand for Digital Organization

Researcher: Mr. Jarinpong Dangjiw; **ID:** 2633001710; **Degree:** Master of Business Administration;

Thesis advisor: (1) Achara Cheewatragoongit, Associate Professor;
(2) Songserm Homglin, Associate Professor; **Academic year:** 2021

Abstract

This research aimed to 1) study level of transformation readiness toward a digital organization of State Audit Office of the Kingdom of Thailand, 2) analyze factors affecting transformation readiness toward a digital organization of State Audit Office of the Kingdom of Thailand, and 3) provide suggestions to enforce transformation readiness to a digital organization of State Audit Office of the Kingdom of Thailand transform.

This research was a quantitative research and qualitative research. The population of this study was 3,106 government officials of State Audit Office of the Kingdom of Thailand (SAO) who were divided into two groups. 1) The first group was officials from Central administration and provincial administration which samples were calculated by Taro Yamane formula as a total of 355 samples, using proportional stratified random sampling method. A research instrument used was a questionnaire and data was analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis. 2) Director-General and Deputy Director-General and Directors of SAO who involved duty of digital technology were selected by purposive sampling for 12 persons. An instrument used was a semi-structured interview and data was analyzed by content analysis.

The results showed that 1) the level of transformation readiness of SAO at Central administration and provincial administration and overall was at Level 3 - Defined (Data-Centric): that means an organization used and utilized central open data. Result of readiness of Smart Back Office was at the highest level but readiness of digital capabilities was at the lowest. 2) Factor affecting overall transformation readiness of SAO (Y) including Governance, Risk, and Compliance (X_4) and Structure and Operation Enables (X_3) and Vision and Capability (X_2) respectively, regression equation; $Y = 0.613 + 0.114 X_2 + 0.294 X_3 + 0.315 X_4$, Statistic significant Sig. = 0.01 and together they can forecast 75.10 percentage. 3) Guidelines to reinforce digital transformation readiness of SAO including explicit of policy, rules and procedures to support digital practices, improved rules and criteria to according digital process, appropriate training course of digital literacy for all staff, and systematical recruitment for digital staff.

Keywords: Transformation Readiness, Digital Organization, State Audit Office of the Kingdom of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างดียิ่ง ซึ่งท่านทั้งสองให้คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ชัดเจนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้อำนวยการระดับสูง เพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทุกท่านที่ให้โอกาสในการสัมภาษณ์ ให้การสนับสนุนด้านข้อมูล ขอขอบคุณ ดร.สุทธิ สุนทรานุรักษ์ ผู้อำนวยการสำนักต่างประเทศ ที่เป็นผู้ให้แนวคิดและคำแนะนำในการทำวิจัย และขอขอบคุณนางศิริเกษ วาทยานนท์ หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบการบริหารพัสดุ สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ 20 ที่เป็นผู้แนะนำผลักดันให้เกิดความคิดที่จะศึกษาต่อ รวมทั้งให้การสนับสนุนในการเรียน และให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ขอขอบคุณภรรยา น้องสาว และญาติทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจและสนับสนุนในการศึกษา ขอขอบคุณมิตรภาพจากเพื่อนคณะบริหารธุรกิจ รุ่นที่ 20 รวมถึงท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ ที่ให้ความช่วยเหลือทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจศึกษา หากการวิจัยครั้งนี้มีสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

จรินพงษ์ แดงจิว
ตุลาคม 2565



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล	7
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	20
แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร	29
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร	65
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	86
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล	90
การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	95
ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล	97
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล	121
แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล	138

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	145
สรุปการวิจัย	145
อภิปรายผล	150
ข้อเสนอแนะ	155
บรรณานุกรม	158
ภาคผนวก	164
ก หนังสือแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม.....	165
ข หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามและสัมภาษณ์ข้าราชการสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน.....	171
ค แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	191
ประวัติผู้วิจัย	202



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	กรอบอัตรากำลังข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 72
ตารางที่ 2.2	สรุพอัตรากำลังข้าราชการจำแนกตามระดับตำแหน่ง ณ วันที่ 9 ธันวาคม 2564 73
ตารางที่ 2.3	สรุปความพร้อมด้านดิจิทัลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม 83
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม 87
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ 95
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ 96
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา..... 96
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดที่รับผิดชอบ 97
ตารางที่ 4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง 97
ตารางที่ 4.6	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง 98
ตารางที่ 4.7	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ 99
ตารางที่ 4.8	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล 100
ตารางที่ 4.9	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านการบริการภาครัฐ 101
ตารางที่ 4.10	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล 102
ตารางที่ 4.11	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ 104
ตารางที่ 4.12	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ 105
ตารางที่ 4.13	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค 106
ตารางที่ 4.14	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ 107
ตารางที่ 4.15	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล 108
ตารางที่ 4.16	ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านการบริการภาครัฐ 109

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	110
ตารางที่ 4.18 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	111
ตารางที่ 4.19 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	112
ตารางที่ 4.20 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม	113
ตารางที่ 4.21 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ	114
ตารางที่ 4.22 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	115
ตารางที่ 4.23 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านการบริการภาครัฐ	117
ตารางที่ 4.24 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	118
ตารางที่ 4.25 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	119
ตารางที่ 4.26 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	120
ตารางที่ 4.27 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง	122
ตารางที่ 4.28 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านภาวะผู้นำ	123
ตารางที่ 4.29 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร	124
ตารางที่ 4.30 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านโครงสร้างและการทำงาน	124
ตารางที่ 4.31 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	125
ตารางที่ 4.32 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.48 แนวทางเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลง สู่องค์กรดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล.....	142
ตารางที่ 4.49 แนวทางเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลง สู่องค์กรดิจิทัล ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ.....	143
ตารางที่ 4.50 แนวทางเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลง สู่องค์กรดิจิทัล ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้.....	143



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี	17
ภาพที่ 2.2 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ระยะที่ 1 – 5	18
ภาพที่ 2.3 วุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model)	33
ภาพที่ 2.4 ปัจจัยและมิติของแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กร	35
ภาพที่ 2.5 การคำนวณระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล	38
ภาพที่ 2.6 กรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	40
ภาพที่ 2.7 Gartner’s Digital Government Maturity Model 2.0	42
ภาพที่ 2.8 ภาพรวมของแบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563	44
ภาพที่ 2.9 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 1 Policies and Practices	51
ภาพที่ 2.10 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 2 Digital Capability	53
ภาพที่ 2.11 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 3 Public Services	55
ภาพที่ 2.12 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 4 Smart Back Office	57
ภาพที่ 2.13 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 5 Secure and Efficient Infrastructure	60
ภาพที่ 2.14 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 6 Digital Technology Practices	62
ภาพที่ 2.15 กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7’s Framework)	66
ภาพที่ 2.16 ADKAR Change Management Model	67
ภาพที่ 2.17 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน พ.ศ. 2561	71

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วแบบก้าวกระโดด ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยสะท้อนผ่านทางพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลกโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในการเชื่อมต่อเพื่อสร้างชุมชนเศรษฐกิจ การพัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นทักษะพื้นฐาน การใช้ข้อมูลผ่านเครือข่ายและใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ การปฏิบัติของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเข้ามาเปลี่ยนกฎเกณฑ์ กติกา รูปแบบโครงสร้างของทุกสิ่ง พลิกโฉมรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจและเศรษฐกิจโลก และการสร้างบริการสาธารณะในระบบดิจิทัลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลาและสร้างความสะดวกให้กับทุกคนในสังคม ดังนั้นความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศ หลายประเทศได้มีการส่งเสริมการลงทุน การพัฒนา และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทุกภาคส่วน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมอย่างพลิกผัน เทคโนโลยีจะมาเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมและสังคม สร้างตลาดใหม่ ก่อให้เกิดการปฏิวัติการตลาดด้วยสื่อสังคมออนไลน์ เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการผลิตมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของนวัตกรรมสินค้าและบริการ การใช้ระบบอัจฉริยะ การเกิดข้อมูลทั้งจากผู้ใช้งานและจากอุปกรณ์เซ็นเซอร์ต่าง ๆ จำนวนมหาศาล ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในเรื่องของโครงสร้างกำลังคน (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลฯ, 2562)

อดีตที่ผ่านมาถึงแม้ประเทศไทยจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตด้านผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) เป็นสำคัญ ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตของประชาชนเท่าที่ควร ส่งผลให้ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมมาโดยตลอด รวมทั้งปัญหาความยากจนของประชาชน และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยมีอัตราการเติบโตที่ชะลอตัวลง นโยบายรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาวตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วผ่านการปฏิรูปในหลายด้านเพื่อให้ประเทศไทยก้าวพ้นจากประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงต่อไป ซึ่งเป็นโอกาสและความท้าทายในการพัฒนาประเทศ ในเรื่องของกับดักรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำกับดักความไม่สมดุล ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถสร้างความมั่นคง มีความมั่งคั่ง ในแนวทางที่ยั่งยืนได้ จึงเป็นเหตุผลสำคัญของการปรับเปลี่ยนโมเดลทางเศรษฐกิจจาก Thailand 3.0 ไปสู่

Thailand 4.0 โดยใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเป็นเครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญ (ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580), 2561)

ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ที่มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการ ไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน และให้หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ ในการปรับเปลี่ยนการให้บริการ และการทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่ได้กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (Digital Transformation) ของหน่วยงานภาครัฐ รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รัฐบาลจึงได้มีการกำหนดให้มีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการภาครัฐของประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 รวมถึงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือ สตง. เป็นองค์กรอิสระที่มีบทบาทหน้าที่ในการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินของรัฐบาล การตรวจเงินแผ่นดินเป็นการตรวจสอบการเงินของหน่วยงานรัฐ ซึ่งรวมถึงตรวจการจัดเก็บรายได้ การรับ การใช้จ่าย การใช้ประโยชน์ การเก็บรักษาและการบริหาร ซึ่งเงิน ทรัพย์สิน สิทธิหรือผลประโยชน์ของหน่วยงานรัฐ หรือที่อยู่ในความครอบครองหรืออำนาจใช้จ่ายของหน่วยงานรัฐว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมติรัฐมนตรี และแบบแผนการปฏิบัติราชการหรือไม่ และตรวจว่าการใช้จ่ายเงินหรือการใช้ประโยชน์นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประหยัด เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพหรือไม่ จึงมีนโยบายและยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลของสังคมในยุคถัดไป (Next Normal) (พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญฯ, 2561)

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานรัฐ ซึ่งเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จึงมีความสนใจศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

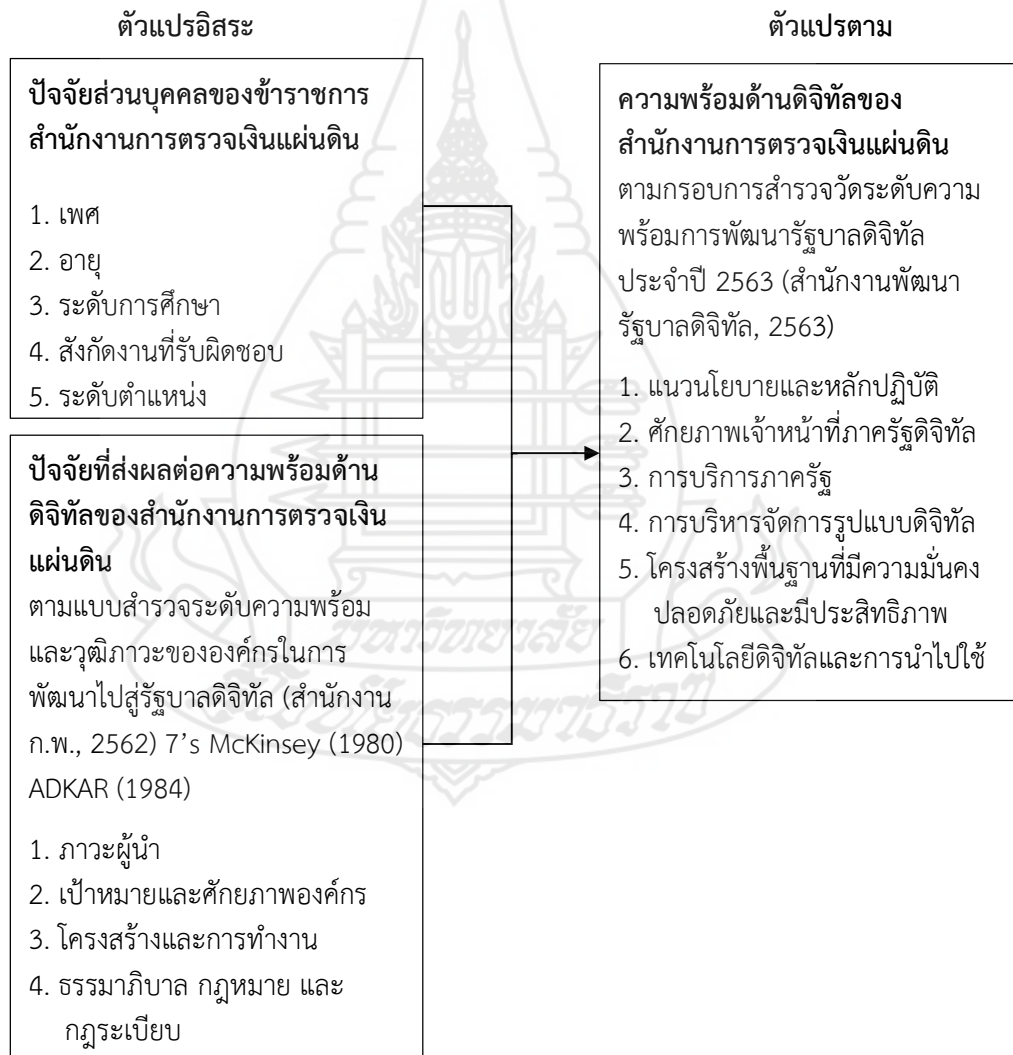
2.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิด ตัวแปรอิสระเป็นปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล โดยเฉลี่ยแล้วมีความพร้อมด้านดิจิทัลตั้งแต่ระดับปานกลางขึ้นไป

4.2 มีปัจจัยตั้งแต่หนึ่งปัจจัยขึ้นไปที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล เป็นการศึกษาเพื่อวัดระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวม 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) เป้าหมายและศักยภาพองค์กร 3) โครงสร้างและการทำงาน และ 4) ธรรมเนียมปฏิบัติ และกฎระเบียบ

ตัวแปรตาม คือ ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวม 6 ด้าน ได้แก่ 1) นโยบายและหลักปฏิบัติ 2) ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล 3) การบริการภาครัฐ 4) การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล 5) โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ และ 6) เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป็นข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ข้อมูล ณ วันที่ 9 ธันวาคม 2564 รวมจำนวน 3,106 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) การวิจัยเชิงปริมาณ จากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน คัดเลือกตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของตัวอย่างตามจำนวนประชากร

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นผู้บริหารและผู้อำนวยการสำนัก คัดเลือกโดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านดิจิทัล จำนวน 12 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยนี้ กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ระหว่างเดือน ตุลาคม 2564 - กันยายน 2565 โดยมีแผนกำหนดการเสนอร่างโครงการวิจัย ตุลาคม 2564 ทบทวนวรรณกรรม พฤศจิกายน 2564 - กุมภาพันธ์ 2565 จัดทำเครื่องมือการวิจัย มีนาคม - เมษายน 2565 เก็บข้อมูล

และวิเคราะห์ผล พฤษภาคม - กรกฎาคม 2565 จัดทำร่างวิทยานิพนธ์ สิงหาคม 2565 สอบปกป้องวิทยานิพนธ์ กันยายน 2565 เผยแพร่และเสนอวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ตุลาคม 2565

5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการทำการวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 1 - 15 และสำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด 76 จังหวัด

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (State Audit Office of the Kingdom of Thailand) หรือ สตง. (SAO) หมายถึง หน่วยงานของรัฐประเภทองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญรวมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

6.2 ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หมายถึง ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล รวม 6 ด้านประกอบด้วย

1) ความพร้อมด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices) หมายถึง ความพร้อมการดำเนินการจัดทำแผนเพื่อรองรับการก้าวไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (Digital Policy) การใช้ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) (Data Policy) การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security Policy) อุปสรรคด้านกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหรือแผนในการพัฒนาด้านดิจิทัล (Legal & Regulatory Mechanism) การจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล (Budget Allocation) และการดำเนินการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

2) ความพร้อมด้านเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล (Digital Capabilities) หมายถึง ความพร้อมบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงาน (IT Human Resource) การส่งเสริมให้ความรู้และพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรในหน่วยงานในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา และมีการวัดผล (Training and Development)

3) ความพร้อมการบริการภาครัฐ (Public Services) หมายถึง ความพร้อมการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล (Service Provision) การประชาสัมพันธ์การบริการที่เป็นดิจิทัลของหน่วยงานผ่านช่องทางต่าง ๆ การให้ข้อมูล (e-Information) เกี่ยวกับบริการของหน่วยงาน อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน (Promote for Using Digital Service) การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น (e-Consultation) ต่อบริการ นโยบาย หรือโครงการ รวมทั้งมีการมีส่วนร่วมในการออกความเห็น (e-Decision-Making) (Public Participation)

4) ความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) หมายถึง ความพร้อมของระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานในรูปแบบดิจิทัล และมีการเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ (Integrated Enterprise & Process Optimization) เทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (Administration) โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มซึ่งสามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร (Communication and Collaboration)

5) ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) หมายถึง ความพร้อมเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน ฮาร์ดแวร์ อาทิ คอมพิวเตอร์ เน็ตบุ๊ก อุปกรณ์ Conference ฯลฯ เพียงพอ (Reliable Infrastructure) มาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในด้านการรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) ความแท้จริงของข้อมูล (Integrity) การใช้งานได้ของระบบ (Availability) (Cyber Security) และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management)

6) ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) หมายถึง ความพร้อมในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสร้างการเชื่อมต่อและการสื่อสาร (Connectivity) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) เพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ (Security Control) หรือนำเทคโนโลยีในด้านอื่นๆ

6.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานที่มีส่วนสำคัญที่จะนำการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างราบรื่นและสมดุล รวม 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

1) ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยผู้นำในการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) การสร้างความต้องการ (Desire) และการส่งเสริม (Reinforcement)

2) ปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพองค์กร หมายถึง ปัจจัยองค์กรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าประสงค์ (Objective) บทบาทและทักษะ (Roles and Skills)

3) ปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) การทำงาน (Flows) และผลงาน (Outputs)

4) ปัจจัยธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับการกำกับ และจัดการที่ดี (Governance Body) กระบวนการกำกับและจัดการที่ดี (Governance Control Process and Audit Document) กฎหมายและระเบียบ (Laws and Regulations)

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน เสริมสร้างความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนขับเคลื่อนภารกิจ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

7.2 ผู้ที่สนใจสามารถนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิธีการวัดความพร้อมทางดิจิทัล และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
สู่องค์กรดิจิทัล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิด
ในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร
5. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัลประกอบด้วย 1) ความหมายของรัฐบาลดิจิทัลและรัฐบาล
อิเล็กทรอนิกส์ 2) ความเป็นมาและนโยบายเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล 3) ความสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล 4)
ความหมายของการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และ 5) ทิศทางและแนวทางการพัฒนา
รัฐบาลดิจิทัล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความหมายของรัฐบาลดิจิทัลและรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

“รัฐบาลดิจิทัล” หรือ “Digital Government” ถูกกล่าวในนโยบายและแผนระดับชาติ
ว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) (2562) ออกตามนัยมาตรา 5
แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ว่า

รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายความว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและการให้บริการสาธารณะ โดยลักษณะของบริการ
ภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือ
ผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ
พื้นที่ และภาษา บริการรัฐบาลดิจิทัล มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) Reintegration: การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

2) Needs-Based Holism: การปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการ
สาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง

3) Digitalization: การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาเข้าร่วมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 (2562) นิยามถึงรัฐบาลดิจิทัลว่า

รัฐบาลดิจิทัล หมายความว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริการสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

นอกจากนี้ยังพบว่ามีคำที่มีความหมายคล้ายกันระหว่างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งแม้จะมีความคล้ายคลึงกันแต่ในเนื้อแท้แล้วมีความต่างกัน

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2561) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับรัฐบาลดิจิทัลไว้ในบทความเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล ไว้ดังนี้

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) หมายถึง รัฐบาลที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในองค์การ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและระบบให้บริการของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่วนรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) นั้น จะมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนบูรณาการของกลยุทธ์ ทำให้รัฐบาลมีความทันสมัย และเกิดคุณค่าสาธารณะ โดยจำเป็นต้องอาศัยระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Ecosystem) ในการสร้างและเข้าถึงข้อมูล (Data) บริการ (Service) และเนื้อหาต่าง ๆ (Content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยผู้เล่นหลักประกอบไปด้วย องค์กรรัฐ องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ ราชการ (NGOs) ภาคเอกชน สมาคมต่าง ๆ และปัจเจกชน (OECD, 2014)

การเปลี่ยนผ่านจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สู่รัฐบาลดิจิทัล มีองค์ประกอบ 4 ส่วน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561) คือ

1) Mindset บุคลากรภาครัฐต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับฟัง (Openness) มองผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Centric) สร้าง Digital Services ที่ตรงความต้องการ ง่ายต่อการใช้งาน (Simplicity) และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (Co-Creation) รวมถึงการมี Digital Mindset ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) People การยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด/การทำงาน (Process) และนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม (Technology) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน ส่งมอบบริการที่สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

3) Process กระบวนการทำงานโดยการใช้ข้อมูล (Data) เป็นตัวขับเคลื่อน มีการลดขั้นตอนเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) รวมการบริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One-Stop Service) ใช้ระบบอัตโนมัติในการทำงาน (Automation) การเป็นสำนักงานที่ไร้กระดาษ (Paperless)

4) Technology การสร้างให้เกิด Ecosystem ในการทำงาน เช่น การนำ Platform มาใช้งาน การใช้การวิเคราะห์แบบ Real-Time Analytics การใช้ระบบ Sensors การออกแบบระบบความปลอดภัย Security & Privacy by design การทำ Web APIs

การเปลี่ยนผ่านจาก “รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” สู่ “รัฐบาลดิจิทัล” Government Digital Transformation เริ่มต้นด้วย 1) การมีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น ระบบการยืนยันตัวตน (ID) ข้อมูล (Data) และการใช้จ่ายเงิน (Payment) ที่มั่นคง ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ 2) บุคลากรภาครัฐต้องมีทัศนคติ (Mindset) ที่เปิดกว้าง ไร้พั้ง (Openness) มองผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Centric) สร้าง Digital Services ที่ตรงความต้องการ ง่ายต่อการใช้งาน (Simplicity) และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมถึงการมี Digital Mindset ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ความสามารถในการปรับตัว รับมือ และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อ Disruptive Technology 4) การสร้างให้เกิด Ecosystem และมี Partner ที่เข้มแข็งในการร่วมขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนผ่าน 5) ยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ (People) เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด/การทำงาน (Process) และนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม (Technology) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน ส่งมอบบริการที่สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

กล่าวโดยสรุป รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือ รัฐบาลที่เน้นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ส่วนรัฐบาลดิจิทัล คือ รัฐบาลที่ไม่เพียงแต่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานเท่านั้น แต่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กรเพื่อให้เกิดการบูรณาการทุกภาคส่วน ตั้งแต่วิถีคิด กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน จนถึงวิธีการให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Services) ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Government Integration) การทำงานแบบอัจฉริยะ (Smart Operation) และใช้วิธีการทำงานแบบดิจิทัลในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง (Driven Transformation) และจะทำให้รัฐบาลมีความทันสมัย และเกิดเป็นคุณค่าต่อสาธารณะ

1.2 ความเป็นมาและนโยบายเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล

ประเทศไทยมีความพยายามในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมืองมาโดยตลอดเริ่มตั้งแต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2540 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563) คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินโครงการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของภาครัฐ และดำเนินกิจกรรมอื่นที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหน่วยงานภาครัฐ โดยมีสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สบทร.) หรือ Government Information Technology Services (GITS) คอยกำกับดูแล ต่อมาเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2554 ได้จัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) หรือ Electronic Government Agency (Public Organization) (EGA) ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงสร้าง

พื้นฐานสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล เช่น การให้บริการระบบคลาวด์ภาครัฐ (Government Cloud) การให้บริการระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ (Government Information Network: GIN)

จนกระทั่งปัจจุบัน ได้มีการประกาศจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2561 ใน ราชกิจจานุเบกษา เมื่อ 14 พฤษภาคม 2561 โดยให้สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) เป็นสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) หรือ Digital Government Development Agency (Public Organization) หรือ DGA ภายใต้การกำกับของนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ในการให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

การรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญ ดังนี้
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12: ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการ
ในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ, 2559) แนวทางการพัฒนา 6 แนว โดยเฉพาะ 3.3 เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจได้รับบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและอำนวยความสะดวก ตรงตามความต้องการของประชาชนและภาคธุรกิจ ในข้อ 3.3.5 ปรับรูปแบบการให้บริการภาครัฐจากรูปแบบเดิมไปสู่การให้บริการประชาชนผ่านระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิต และความต้องการของผู้รับบริการแต่ละบุคคล โดยการใช้งานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษ มีการจัดบริการภาครัฐที่อำนวยความสะดวกในลักษณะจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ประชาชนสามารถใช้บริการผ่านเว็บไซต์ อุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่และการใช้บริการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ (Kiosk) รวมทั้งกำหนดค่าธรรมเนียมการให้บริการของรัฐที่เหมาะสมระหว่างประชาชนทั่วไปกับนิติบุคคลที่มาใช้บริการ ตลอดจนประชาชนสามารถตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานของรัฐได้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (รัฐธรรมนูญฯ, 2560)
หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ

มาตรา 258 ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล

ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

(1) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน

พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 (พระราชบัญญัติการพัฒนาฯ, 2560) เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในด้านดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งส่งผลต่อฐานความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจต่างมีความต้องการนำระบบเทคโนโลยีด้านดิจิทัลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการ เพื่อประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับหรือการพัฒนาในการแข่งขันทาง

ธุรกิจของภาคเอกชน แต่ประเทศไทยยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศครอบคลุมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและการวางโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและส่งเสริมกิจกรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (ยุทธศาสตร์ชาติฯ, 2561) ตามนัยพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 การพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลที่สามารถที่จะดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การบริหารงานแบบบูรณาการ การปรับปรุงขนาดของภาครัฐให้เล็กลงเหมาะสมกับภารกิจ รวมไปถึงการพัฒนาภาครัฐให้มีความทันสมัย มีบุคลากรที่เป็นคนดี และมีความสามารถ และภาครัฐจะต้องมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารฯ, 2561) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็น “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน” ตามยุทธศาสตร์ชาติ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน อันจะส่งผลให้ภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน (Public Trust) แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน จึงกำหนดเรื่องและประเด็นปฏิรูปไว้ 6 ประการ โดยเฉพาะเรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 2 : ระบบข้อมูลภาครัฐมีมาตรฐาน ทันสมัย และเชื่อมโยงกัน ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 1) บูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานรัฐบาลดิจิทัล 2) นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการ 3) บูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐเพื่อการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 – 2580) (แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ, 2562) มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบไปด้วย 5 แผนย่อย โดยเฉพาะแผนย่อยที่ 4) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ เน้นการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหาร การตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้เอกชน ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและประโยชน์ในการใช้ชีวิตให้วิธีการทำงานของหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม : ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาฯ, 2562) ตามนัยมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้มีความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 (พระราชบัญญัติการบริหารงานฯ, 2562) เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีความก้าวหน้าและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตและการประกอบธุรกิจของประชาชน ซึ่งในการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐที่ผ่านมาจึงมีได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างเต็มที่ และโดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ และให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน สมควรให้มีกฎหมายในการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชนตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ และเพื่อยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 (แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ, 2564) ในภาวะปัจจุบัน แรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (Driven Force) ส่งผลให้การดำเนินงานภาครัฐของประเทศไทยมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับยุคของการเปลี่ยนแปลงผ่านทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท และทดแทนการทำงานของบุคคล รวมถึงเทคโนโลยีแบบดั้งเดิม ซึ่งมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค และการรับบริการของประชาชนที่มีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม ดังที่ได้กล่าวมานี้ได้ถูกเร่งรัด (Catalyst) การเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้นไปเมื่อเกิดสถานการณ์การระบาดของโรค Covid-19 ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 มาถึงปัจจุบันที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์ทางสังคมที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” หรือ New

Normal ที่ประชาชนจะต้องเว้นระยะห่างและหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ทำให้ความจำเป็น (Demand) ของเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นกว่าช่วงเวลาก่อนหน้าที่จะเกิดการระบาดของโรค จากสถานการณ์นี้ ทำให้หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการให้บริการประชาชนจะต้องเร่งรัดการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการให้บริการจากการให้บริการโดยตรงกับประชาชน ต้องเปลี่ยนมาให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการจะดำเนินการให้บริการภาครัฐสามารถให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบได้นั้น หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการมาตรการต่าง ๆ เช่น การปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐให้เป็นดิจิทัล (Digitization) การบูรณาการบริการและข้อมูลภาครัฐเพื่อที่จะให้หน่วยงานภาครัฐสามารถให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างเบ็ดเสร็จและไร้รอยต่อ (Seamless) นอกจากการให้บริการต่อประชาชนแล้วนั้น สถานการณ์ของการระบาดของโรค Covid-19 ทำให้หน่วยงานภาครัฐของไทยจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงาน เช่น การลดจำนวนบุคลากรที่จะต้องทำงานที่สำนักงานหรือการหลีกเลี่ยงการประชุม ณ สถานที่ใดที่หนึ่งเป็นการเฉพาะ ทำให้หน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น

ในการปรับเปลี่ยนการให้บริการและการทำงานของหน่วยงานภาครัฐดังที่ได้กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงการทำงาน (Digital Transformation) ของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการภาครัฐ จึงได้มีการกำหนดให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการภาครัฐของประเทศไทย ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 รวมไปถึงแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ โดยเฉพาะแผนการปฏิรูปประเทศว่าด้วยการบริหารราชการแผ่นดิน ที่ได้มีการปรับเป้าหมายในเรื่องของความปกติใหม่ในหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย อีกทั้ง แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มุ่งจะพัฒนาให้ประเทศไทยมีการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจดิจิทัล จนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

1.3 ความสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล

รัฐบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศ โดยได้วางรากฐานการพัฒนา และปฏิรูปเชิงโครงสร้างโดยการปรับบทบาทของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็น “กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม” เพื่อเป็นกลไกหลักในการผลักดันการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และมีการตรา “พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560” อันเป็นการวางรากฐานโครงสร้างเชิงสถาบันในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในประเทศในระยะยาว (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาฯ, 2562)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1) ทิศทางการพัฒนาประเทศ: ความท้าทายและโอกาสของประเทศไทยในภาพรวม กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศและการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ทำให้สภาพแวดล้อมการพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบันและที่จะเกิดในอนาคต 20 ปี เปลี่ยนไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นทั้งเงื่อนไข ปัญหา ความท้าทายที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญและหาแนวทางรองรับหรือแก้ไข ซึ่งเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาประเทศ หากประเทศไทยสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้น โดยมีตัวอย่างบริบทที่เป็นความท้าทายและโอกาสของประเทศไทย ดังนี้

- (1) ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)
- (2) พัฒนาขีดความสามารถของภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ
- (3) ปรับตัวและฉกฉวยโอกาสจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ
- (4) แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคม
- (5) บริหารจัดการสังคมผู้สูงอายุ
- (6) พัฒนาศักยภาพคนในประเทศ
- (7) แก้ปัญหาคอร์รัปชัน
- (8) ภัยคุกคามไซเบอร์

2) ความท้าทายจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการใช้ชีวิตของประชาชนทุกคน การดำเนินงานของภาครัฐ ภาคประชาสังคมทุก ๆ องค์กร แต่เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และยากต่อการคาดเดาในระยะยาว ดังนั้น การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงต้องตระหนักและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและนัยจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

- (1) เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีบทบาทสำคัญในช่วง 5 ปี ข้างหน้า เช่น เทคโนโลยีสื่อสารที่มีความเร็วและคุณภาพสูงมาก เป็นต้น
- (2) เกิดการหลอมรวมระหว่างกิจกรรมทางเศรษฐกิจสังคมของโลกออนไลน์และออฟไลน์ (Convergence of Online and Offline Activities)
- (3) เกิดแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น (Consumption to Production)
- (4) เกิดการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของนวัตกรรมสินค้าและบริการ (Innovation Economy)
- (5) เกิดการใช้ระบบอัจฉริยะ (Smart Everything)
- (6) เกิดข้อมูลทั้งจากผู้ใช้งาน และจากอุปกรณ์เซ็นเซอร์ต่าง ๆ จำนวนมหาศาล
- (7) เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ตามมาอีกหลายรูปแบบ

(8) เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในเรื่องของโครงสร้างกำลังคนทั้งในเชิงลบและเชิงบวก จากการศึกษา สรุปได้ว่าสาเหตุการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัล มี 2 ประการ ได้แก่ 1) กระแสการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศและการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 2) พลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยากต่อการคาดเดาในระยะยาว ทั้งสองสาเหตุมีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตของประชาชน การดำเนินงานภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคม หากประเทศไทยสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถหาแนวทางรองรับหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้น จะกลายเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาประเทศ

สถานภาพการพัฒนาด้านดิจิทัลในประเทศไทย ประเทศไทยจะสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศได้มากน้อยเพียงใดนั้น เงื่อนไขสำคัญ คือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศและความสามารถในการพัฒนาเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านดิจิทัลของประเทศในอนาคต จึงได้มีการประเมินสถานภาพการพัฒนาด้านดิจิทัล (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาฯ, 2562) ดังนี้

1) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศไทย ยังคงมีจุดอ่อนในการแพร่กระจายและส่งผลถึงการเข้าถึงและการใช้งานในภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาครัฐที่มีระดับต่ำ ดังจะเห็นได้จากในช่วงปี พ.ศ. 2559 การเข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของประชาชนไทยที่มีจำนวนครัวเรือนเพียงร้อยละ 29.96 หรือประชากร เพียงร้อยละ 8.99 ของประชากรทั้งหมดที่เข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโครงข่ายโทรศัพท์ประจำที่ (Fixed Broadband Penetration) แม้ว่าอัตราการเข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงผ่านโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีมากพอสมควร คือ ร้อยละ 52.5 ของประชากร

2) การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนและภาคสังคม การใช้เทคโนโลยีไอซีที (คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต) ของประเทศไทยยังคงต่ำไม่ครอบคลุมทั่วประเทศไทย ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางด้านเนื้อหา (Content Divide) ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำดิจิทัล (Digital Divide)

3) ภาคธุรกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้งานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาคธุรกิจยังไม่สูงมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจ SMEs ที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับต่ำ ธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัลในประเทศไทย คือ ส่วนใหญ่ยังเป็นธุรกิจขนาดเล็ก (Micro SMEs) และมีมูลค่าไม่สูงพอที่จะดึงดูดเงินลงทุนจากนักลงทุน (Venture Capital) ทั้งในและต่างประเทศ

4) ความพร้อมของภาครัฐ การจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ของ UN e-Government Readiness Ranking 2014 ลดลงจากปี พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) การใช้ประโยชน์จากไอซีทีของภาครัฐของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำ สารสนเทศภาครัฐยังไม่ได้มีการบูรณาการเชื่อมโยงกัน การใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานรัฐยังทำได้ยาก การเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ขาดความเป็นเอกภาพ ทำให้เป็นภาระทั้งในด้านของเวลาและค่าใช้จ่ายสูง

5) ทรัพยากรมนุษย์ ประเทศไทยมีจำนวนกำลังคนทางด้านดิจิทัลต่ำมากเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน เกิดการขาดแคลนบุคลากรด้านไอซีทีอย่างรุนแรง สถานประกอบการบางส่วนยังไม่เห็นความจำเป็นในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ประกอบธุรกิจ จึงทำให้ยังคงไม่มีการพัฒนา Digital Competency ในกลุ่มผู้ประกอบการ

6) กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบ ที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล ประชาชนจำนวนมาก ยังขาดความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมผ่านทางออนไลน์ เนื่องจากกลัวการถูกฉ้อโกง ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ระดับบุคคลและระดับประเทศ

สรุปความสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล ตามเหตุและผลที่เกิดจากทิศทางการพัฒนาประเทศ และความท้าทายจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงเป็นความสำคัญที่ต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ประกอบกับสถานการณ์การพัฒนาทางด้านดิจิทัลในประเทศไทยยังอยู่ในเกณฑ์ไม่สูงนัก หลายประเทศมีความตระหนักจึงได้ลงทุน พัฒนา และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม และเป็นการฉกฉวยโอกาสในการแข่งขัน จึงพอกกล่าวโดยสังเขปได้ว่ารัฐบาลดิจิทัลมีความสำคัญ ดังนี้

1) สร้างความสามารถในการเชื่อมต่อประชาคมโลก การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเชื่อมต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาคมในประเทศและประชาคมโลก การเชื่อมต่อดังกล่าวนำไปสู่การแบ่งปันทรัพยากร แนวคิดใหม่และผลประโยชน์ร่วมกันอย่างไร้พรมแดน โดยที่ประชาชนในประเทศสามารถมีบทบาทและส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

2) สร้างความสามารถในการแข่งขัน การเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) และขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากล ตลอดจนการยกระดับ “คุณภาพชีวิต” ของประชาชนในประเทศ

3) สร้างประโยชน์จากการใช้ข้อมูล การสร้างและใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากมหาศาล ทั้งที่เป็นข้อมูลที่มีการบันทึกโดยบุคคล เช่น ข้อมูลการเงิน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูล Social Media และข้อมูลที่มีการจัดเก็บโดยอุปกรณ์และไหลผ่านเครือข่าย (Internet of Things) มาวิเคราะห์ผ่านระบบประมวลผลขนาดใหญ่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในการผลิตและบริการ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัลของประเทศรวมถึงการให้บริการประชาชน

4) สร้างความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่แพร่กระจายแทรกซึมไปทุกภาคส่วน เพื่อสร้างโอกาสให้คนทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการสร้างและนำพาประเทศไทยไปสู่สังคมที่ทุกคนสามารถกลายเป็นผู้ผลิตและสร้างมูลค่า

1.4 ความหมายของการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ถูกนิยามไว้ในนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 4 (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาฯ, 2562) ดังนี้

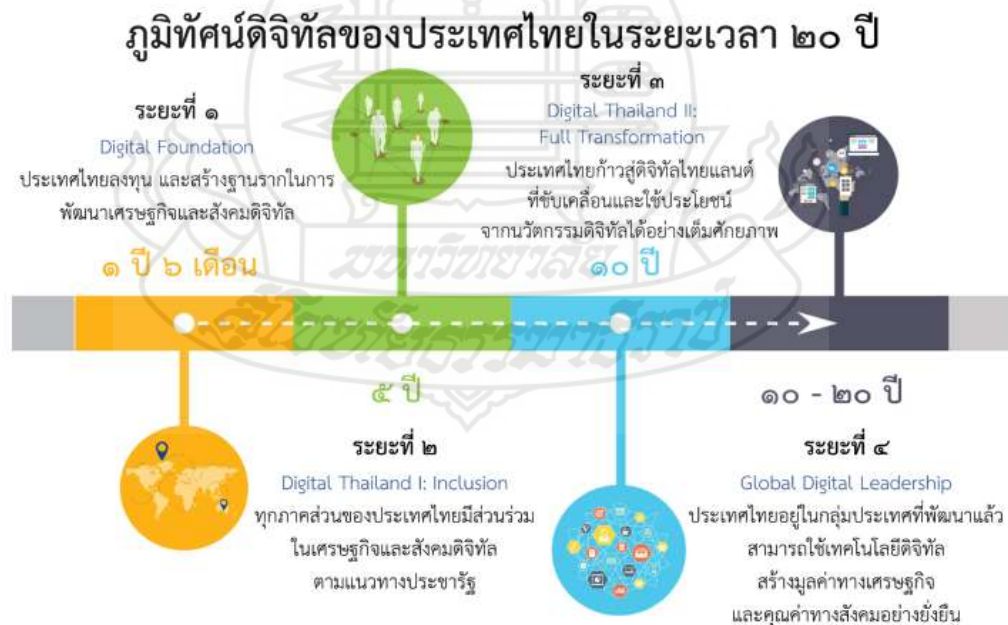
การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของการบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา และในระยะต่อไป รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะแปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดย

เอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมการปกครอง/การบริหารบ้านเมืองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 นี้ เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บรวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้เอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

1.5 ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาระยะยาวอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แต่เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงกำหนดภูมิทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายออกเป็น 4 ระยะ (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาฯ, 2562) ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี

ที่มา: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาฯ (2562)

ภูมิภาคดิจิทัลของประเทศไทย				
	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4
	Digital Foundation ประเทศไทยลงทุน และสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	Digital Thailand I: Inclusion ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ	Digital Thailand II: Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัล ได้อย่างเต็มศักยภาพ	Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน
โครงสร้างพื้นฐาน	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้านทั่วประเทศเป็นฐานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่น ๆ	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเข้าถึงทุกหมู่บ้านและเชื่อมกับประเทศในภูมิภาคอื่น	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกบ้านและรองรับการหลอมรวมและการเชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	อินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ อย่งไร้รอยต่อ
เศรษฐกิจ	การทำธุรกิจผ่านระบบดิจิทัลคล่องตัวและติดอาวุธดิจิทัลให้ SMEs วิสาหกิจชุมชน เกษตรกรให้มาอยู่บนระบบออนไลน์ พร้อมทั้งวางฐานรากให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ดิจิทัล	ภาคเกษตรกร การผลิตและบริการ เปลี่ยนมาทำธุรกิจด้วยดิจิทัลและข้อมูลตลอดจน Digital Technology Startup และคลัสเตอร์ดิจิทัลเริ่มมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตรกร การผลิต และบริการ แข่งขันได้ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และเชื่อมโยงประเทศไทยสู่การค้าในระดับภูมิภาคและระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรมเชื่อมต่อภายใน และระหว่างประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง
สังคม	ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและบริการพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	ประชาชนเชื่อมั่นในการใช้ดิจิทัลและเข้าถึงบริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี/ข้อมูล ทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล ตลอดจนชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตนเอง
รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐจะเชื่อมโยงและบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว	รัฐจัดให้มีบริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน เปิดเผยข้อมูลและให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นประเทศผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งการบริหารจัดการรัฐและบริการประชาชน
ทุนมนุษย์	กำลังคน (ทุกสาขา) มีทักษะด้านดิจิทัลเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ	กำลังคนสามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลแบบไร้พรมแดน มีผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศไทย	ประเทศไทยเกิดงานคุณค่าสูง และกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญดิจิทัลเฉพาะด้านเพียงพอต่อความต้องการ	เป็นหนึ่งในศูนย์กลางด้านกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาค ทั้งในรายสาขาและผู้เชี่ยวชาญดิจิทัล
ความเชื่อมั่น	รัฐบาลออกกฎหมายดิจิทัลที่ครอบคลุมและปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนงาน	ประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำธุรกรรมดิจิทัล มีระบบอำนวยความสะดวกและมีมาตรฐาน	ประเทศไทยมีกฎหมาย/ระเบียบ ที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล	เป็นประเทศต้นแบบที่มีการพัฒนา ทบทวน กฎระเบียบกติกาด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง จริงจัง
	1 ปี 6 เดือน	5 ปี	10 ปี	20 ปี

ภาพที่ 2.2 ภูมิภาคดิจิทัลของประเทศไทย ระยะที่ 1 – 5

ที่มา: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาฯ (2562)

สำหรับมิติด้านภาครัฐ จะมีทิศทางตามแนวทางการพัฒนาใน 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (1 ปี 6 เดือน) Digital Foundation: การบริหารจัดการของภาครัฐจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบมีการใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษมากขึ้น เกิดการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูง เริ่มบูรณาการข้อมูลและทรัพยากรร่วมกัน นำไปสู่การเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ (Connected Government) และมีชุดข้อมูลและระบบบริการพื้นฐานภาครัฐ (Government Service Platform) ที่มีมาตรฐานสามารถเข้าถึงแลกเปลี่ยน เชื่อมโยง และใช้งานร่วมกันได้

ระยะที่ 2 (5 ปี) Digital Thailand Inclusion: เกิดการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐและบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารภาครัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทันสถานการณ์ พัฒนาบริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ผ่าน Single Window เพิ่มขึ้น ภาครัฐสนับสนุนการดำเนินธุรกิจโดยการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูล บริการ รวมทั้งนวัตกรรมของการบริการ และระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ การบริหารจัดการ และการบริการต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Connect Governance) ได้อย่างสะดวกทันต่อสถานการณ์ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย มีการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลและสามารถตรวจสอบได้ และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีความโปร่งใส (Transparency) และน่าเชื่อถือ (Accountability)

ระยะที่ 3 (10 ปี) Full Transformation: รัฐบาลมีกระบวนการทำงานเป็นระบบดิจิทัลโดยสมบูรณ์ เชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลระหว่างภาครัฐจนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (One Government) และเชื่อมโยงประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจโดยภาครัฐจะแปรสภาพเป็นผู้จัดให้มีการบริการของภาครัฐจากรูปแบบเดิม ไปสู่รูปแบบการบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ (Automated Public Services) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ผ่านระบบดิจิทัลที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของผู้รับบริการแต่ละบุคคล โดยผู้ใช้งานไม่ต้องร้องขอต่อภาครัฐ การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความทันสมัย มีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

ระยะที่ 4 (10 – 20 ปี) Global Digital Leadership: การทำงานของภาครัฐที่หลอมรวมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียวที่ทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด รวดเร็ว โปร่งใส เปลี่ยนแปลงบทบาทภาครัฐในอนาคต โดยภาครัฐจะไม่เป็นผู้สร้างบริการสาธารณะอีกต่อไป แต่แปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยภาคเอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา โดยบทบาทของภาครัฐในอนาคตเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก ผู้กำกับดูแลบริหารจัดการการให้บริการระหว่างกันให้เกิดความเป็นธรรม ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองและบริหารบ้านเมืองโดยสมบูรณ์ นอกจากนี้ จากความสำเร็จในการก้าวเข้าสู่การเป็น One Government ทำให้ประเทศไทยเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งการบริหารจัดการภาครัฐและบริการประชาชนในภูมิภาคอาเซียน

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนทางดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 2) องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรทั่วไป 4) กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หรือ Digital Transformation พบว่ามีความหลากหลายขึ้นอยู่กับแต่ละบริบทของหน่วยงานและลักษณะของธุรกิจ ดังนี้

The Enterprisers Project (2016) กล่าวถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในบทความ What is digital transformation? ว่า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท จึงเป็นเรื่องยากที่จะระบุคำจำกัดความที่ใช้ได้กับทุกบริษัท อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว เรานิยามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลว่าเป็นการรวมเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกด้านของธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจและวิธีที่พวกเขาให้คุณค่าให้กับลูกค้า ยิ่งไปกว่านั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่จะกำหนดให้องค์กรต้องทำทุกสภาพที่เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง ทดลองบ่อย ๆ และคุ้นเคยกับความล้มเหลว ซึ่งบางครั้งหมายถึงการละทิ้งกระบวนการทางธุรกิจที่มีมายาวนานซึ่งบริษัทต่าง ๆ สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนแนวทางปฏิบัติที่ค่อนข้างใหม่ซึ่งยังคงมีการกำหนดไว้

lonology (2020) กล่าวถึงความหมายของ Digital Transformation ในบทความ What is Digital Transformation? ว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือ ความตั้งใจ กลยุทธ์ การปรับตำแหน่งธุรกิจในเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นวิธีการสร้างองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงคิดค้นและคิดค้นใหม่แทนที่จะเพียงแค่ปรับปรุงและสนับสนุนวิธีการแบบดั้งเดิม การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อมีการคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการและรูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

เกษรา ัญญลักษณ์ภาคย์ (2560) กล่าวว่า Digital Transformation เป็นคลื่นการเปลี่ยนแปลงลูกใหม่ที่จะเข้ามากระทบวิถีชีวิตของผู้บริโภคและวิธีการทำธุรกิจของผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยมีกรอบการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ประสบการณ์ของลูกค้าในรูปแบบดิจิทัล (Customer Experience) กระบวนการดำเนินงานธุรกิจ (Operation Process) และรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model)

ชัยนรินทร์ ซีโรไชยพัฒน์ (2564) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงด้วยระบบดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง การที่เรานำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกภาคส่วนของธุรกิจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ฐานรากของธุรกิจไปจนถึงกระบวนการส่งมอบให้กับลูกค้า เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรอย่างมีกลยุทธ์โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้ก้าวทันตามโลกเศรษฐกิจ เพื่อสร้างประสบการณ์ดิจิทัลกับลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ปรับโครงสร้างพื้นฐานและการดำเนินงานให้เหมาะสม และให้มีข้อมูลเชิงลึกจากการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจได้ดีขึ้น

ศุภนัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ (2565) กล่าวถึง Digital Transformation คือ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจในยุคดิจิทัลตั้งแต่

การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาค การปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้น แต่สิ่งนี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้าน วัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมี ส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0 นี้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันในยุคนี้ได้ การมุ่งหน้า สู่การทำ Digital Transformation โดยการเปลี่ยนแปลง 3 ประการ คือ เปลี่ยนแปลงประสบการณ์ ของผู้บริโภค (Customer Experience) เปลี่ยนแปลงแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และเปลี่ยนแปลง โมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีความแตกต่างกันแล้วแต่ละบริษัท จึงเป็นเรื่องยากที่จะ ระบุค่าจำกัดความที่เหมาะสมครอบคลุมทั้งหมดได้ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้องค์กรสามารถทำหลายสภาพที่เป็นอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง เกิดการลองผิดลองถูกจนกว่าจะประสบผลสำเร็จ เหตุผลสำคัญในการเปลี่ยนแปลง คือ เพื่อทบทวนการดำเนินการจากรูปแบบเก่ามาเป็นรูปแบบความคิดแบบใหม่ ๆ และทดลองซ้ำเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจึงเป็นการก้าวเดินออกจากรูปแบบทางธุรกิจเดิม ๆ ที่ยาวนาน มาเป็นการปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้บริษัทยังคงสามารถอยู่รอดและแข่งขันต่อไปได้

โดยสรุปความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงทุกส่วนขององค์กรอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ การให้บริการลูกค้า รูปแบบการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

2.2 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การศึกษากรอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้ The Enterprisers Project (2016) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ในบทความ What does a digital transformation framework look like? ว่า แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะแตกต่างกันไปตามความท้าทายและความต้องการเฉพาะขององค์กร แต่ก็ยังมีประเด็นคงที่และประเด็นสำคัญบางประการระหว่างกรณีศึกษาที่มีอยู่และกรอบงานเผยแพร่ผู้นำธุรกิจและเทคโนโลยีทุกคนควรพิจารณาเมื่อเริ่มดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ตัวอย่างองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่มักถูกอ้างถึง ได้แก่

- 1) การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer experience)
- 2) การดำเนินงานที่คล่องตัว (Operational agility)
- 3) วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ (Culture and leadership)
- 4) ความสามารถส่วนบุคคลในการใช้งานดิจิทัล (Workforce enablement)
- 5) การบูรณาการของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology integration)

George Westerman, Didier Bonnet, and Andrew McAfee (2014) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ใน The Nine Elements of Digital Transformation ว่าจากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นรูปแบบที่ชัดเจน ผู้บริหารกำลังเปลี่ยนรูปแบบดิจิทัลใน 3 ส่วนสำคัญขององค์กร ได้แก่ ประสบการณ์ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงาน และรูปแบบธุรกิจ และแต่ละเสาหลัก

ทั้ง 3 นี้มีองค์ประกอบที่แตกต่างกันสามประการที่เปลี่ยนแปลงไปองค์ประกอบทั้งเก้านี้ประกอบเป็นชุดของการสร้างบล็อกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในปัจจุบันไม่มีบริษัทใดในกลุ่มตัวอย่างของเราที่เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบทั้ง 9 (จากทั้ง 3 ส่วน) ได้อย่างสมบูรณ์ ในทางกลับกันผู้บริหารกำลังเลือกโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้เพื่อก้าวไปข้างหน้าในลักษณะที่พวกเขาเชื่อว่าเหมาะสมสำหรับองค์กรของตน องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนมีดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของลูกค้า (Transforming Customer Experience) ประกอบด้วย

(1) Customer Understanding หมายถึง การลงทุนระบบเพื่อใช้ประโยชน์จากวิเคราะห์เชิงลึกทำให้สามารถเข้าใจลูกค้าตามสภาพภูมิศาสตร์ที่ต่างกันและตลาดแบบแบ่งส่วน

(2) Top-Line Growth หมายถึง การเป็นผู้นำในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า เช่น พนักงานใช้ Tablet ในการพรีเซนต์กับลูกค้าแทนการพรีเซนต์ในกระดาษ การให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการให้วางแผนการบริการ

(3) Customer Touch Point หมายถึง การเชื่อมต่อทุกช่องทางเพื่อเพิ่มความสะดวกและความพอใจของลูกค้า เช่น apps, สมาร์ทโฟน, SMS, โซเชียลมีเดีย

2) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน (Transforming Operational Processes) ประกอบด้วย

(1) Process Digitization หมายถึง การใช้กระบวนการทางดิจิทัล เช่น หุ่นยนต์อัตโนมัติ ลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เพิ่มคุณภาพสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพและความปลอดภัย

(2) Worker Enablement หมายถึง ระดับของความสามารถของบุคคล เทรนด์โลกยุคใหม่ที่ทำงานผ่านเทคโนโลยีเสมือนจริง สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ เป็นการลดรายจ่ายแต่ทรงพลัง

(3) Performance Management หมายถึง ระบบธุรกรรมที่ให้ข้อมูลเชิงลึกกับผู้บริหาร เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ พื้นที่แต่ละภูมิภาคและลูกค้า ทำให้การตัดสินใจบนข้อมูลที่แท้จริงไม่ใช่การสมมุติฐาน สิ่งนี้เกิดขึ้นกับทั้งกระบวนการภายในและกระบวนการต่อหน้าลูกค้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้เปลี่ยนกลยุทธ์ในการตัดสินใจได้อย่างแท้จริง

3) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ (Transforming Business Models) ประกอบด้วย

(1) Digitally Modified Businesses หมายถึง การที่ธุรกิจดั้งเดิมนำดิจิทัลมาใช้ในการทำธุรกิจเดิมแต่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลทำให้ธุรกิจเติบโตมียอดขายดีขึ้น เช่น e-commerce การนำดิจิทัลมาเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผลิตภัณฑ์มากขึ้น

(2) New Digital Businesses หมายถึง บริษัทแนะนำสินค้าดิจิทัลเสริมสินค้าดั้งเดิม เช่น ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับชุดกีฬา ได้นำเสนอ GPS และอุปกรณ์ทางดิจิทัลอื่น ๆ ให้กับลูกค้า เพื่อสามารถติดตามและรายงานผลเมื่อออกกำลังกาย บริษัทอื่น ๆ กำลังเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจโดยปรับปรุงใหม่ผ่านทางขอบเขตดิจิทัล

(3) Digital Globalization หมายถึง บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นจากบริษัทข้ามชาติเป็นการดำเนินงานระดับสากลอย่างแท้จริง เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยทั้งในการบูรณาการข้อมูล ในระดับสากลจากแหล่งข้อมูลในแต่ละท้องถิ่น และประโยชน์จากการใช้บริการสากลร่วมกัน

Cognizant (2014) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ใน A Framework for Digital Business Transformation. ว่า โดยการวิเคราะห์การพัฒนาทางด้านดิจิทัล ในหลายอุตสาหกรรม เช่น วิทยาศาสตร์เพื่อชีวิต อิเล็กทรอนิกส์ การค้าปลีก การผลิต สินค้าอุปโภคบริโภค เคมีภัณฑ์ การธนาคาร และการประกันภัย เราพบองค์ประกอบทั่วไปในทั้ง 4 ด้านเหล่านี้ ซึ่งนำไปใช้กับบริษัทส่วนใหญ่ทั้งใน B2C และตลาด B2B จากองค์ประกอบทั่วไปเหล่านี้ เราได้พัฒนากอบงานสำหรับองค์กรในการพัฒนาพิมพ์เขียวการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ไม่ใช่ทุกองค์ประกอบจะมีความเกี่ยวข้องสำหรับทุกอุตสาหกรรม ดังนั้นสำหรับแต่ละตลาดและองค์กร กอบงานจะต้องได้รับการปรับแต่งเพื่อให้มั่นใจว่าเหมาะสม ตัวอย่างเช่น ไม่ใช่ทุกองค์กรพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจตามระเบียบวิธีแบบ Agile Cognizant จึงได้เสนอกรอบ Cognizant's Digital Transformation Framework ที่ประกอบด้วยโซลูชันที่เรียกว่า SMAC Stack™ ได้แก่ Social, Mobile, Analytics and Cloud ดังนี้

1) Digitizing the Customer Experience หมายถึง การแปลงประสบการณ์ลูกค้าให้เป็นดิจิทัล เช่น

Customer insight คือ การใช้ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า

Omni-channel คือ การเชื่อมต่อแบบหลายช่องทาง

Digital marketing คือ การตลาดแบบดิจิทัล

2) Digitizing products and services หมายถึง ทำสินค้าและบริการให้เป็นดิจิทัล เช่น

Connected products คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันได้ ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจ Customer journey ของผู้บริโภคได้

Pay per use คือ การสร้างรูปแบบการบริการแบบใหม่ที่ให้ลูกค้าจ่ายค่าบริการต่อเมื่อใช้งานเท่านั้น

Predictive usage คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าบน โซเชียลมีเดียเพื่อทำนายการใช้งานสินค้าและระดับความพึงพอใจในสินค้า ทำให้สามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจนและช่วยป้องกันก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

3) Digitizing Operations หมายถึง แปลงกระบวนการดำเนินงานให้เป็นดิจิทัล เช่น

Customer centric and standard platforms คือ การสร้างแพลตฟอร์มมาตรฐานใน Cloud ทำให้อัปเดตคุณลักษณะและฟังก์ชันได้อย่างรวดเร็วและค่าใช้จ่ายต่ำกว่า

Agile approaches to work คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านไอทีส่วนใหญ่ มีการนำ Agile มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้พัฒนาผลิตภัณฑ์และเปลี่ยนแปลงองค์กรได้เร็วกว่า

Anytime, anywhere, any device คือ การนำ Cloud เทคโนโลยีมาใช้สร้างแพลตฟอร์มกระบวนการทำงานของบริษัทและทางโทรศัพท์มือถือ ทำให้สามารถทำงานได้ทุกเวลาทุกสถานที่ และทุกอุปกรณ์ (anytime, anywhere, any device)

4) Digitizing the Organization หมายถึง การทำองค์กรให้เป็นดิจิทัล เช่น

Digital collaboration and Innovation

Digital skills and workforce

Dynamic partner ecosystems

lonology (2020) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่ได้วัดจากเทคโนโลยีแต่ดิจิทัลจะวัดจากความเร็วและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ธุรกิจดิจิทัลจะเกิดขึ้นได้จากกลยุทธ์ของผู้นำจากการเปลี่ยนทิศทางการทำงาน ศึกษาค้นคว้าเพื่อให้เข้าถึงโอกาสทางธุรกิจโดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน การใช้กระบวนการ Agile และการสร้างนวัตกรรม โดย องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ได้ถูกกล่าวไว้ในบทความ A Step by Step Guide to Digital Transformation เปรียบเทียบองค์ประกอบกับบล็อกทั้ง 5 ว่า บล็อกการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในธุรกิจหรือองค์กรใด ๆ จะต้องเข้าใจแก้ไข และนำมาใช้ตลอดกระบวนการและหลังจากนั้น การหลีกเลี่ยงหรือข้ามบล็อกการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลเสียต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร บล็อกทั้ง 5 หรือ “5 Change Blocks of Digital Transformation” มีดังนี้

- 1) Strategy & Culture คือ กลยุทธ์และวัฒนธรรม
- 2) Staff & Customer Engagement คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้า
- 3) Process & Innovation คือ กระบวนการและการสร้างนวัตกรรม
- 4) Technology คือ เทคโนโลยี
- 5) Data & Analytics คือ ข้อมูลและการวิเคราะห์

ธนาคาร เลิศสุดวิชัย (2562) อธิบายเพิ่มเติมว่าตามหลักการของ lonology หากขาดองค์ประกอบใดไปจะทำให้เกิดการไม่สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างแท้จริง โดยเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรที่ขาดองค์ประกอบใดไป 5 ลักษณะ ดังนี้

- 1) Digitization เป็นลักษณะขององค์กรที่ขาดกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategy) จึงเป็นได้เพียงแค่เปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบดั้งเดิมเป็นเพียงดิจิทัลเท่านั้น
- 2) Resistance เป็นลักษณะขององค์กรที่ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้า (Staff and Customer Engagement) ทำให้ขาดความเข้าใจ จึงทำให้มีโอกาสสูงที่พนักงานและลูกค้าจะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และขาดความร่วมมืออย่างจริงจัง
- 3) Incoherent Action เป็นลักษณะขององค์กรที่ขาดวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Culture of Innovation) ทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม บุคลากรขาดความรู้ความสามารถที่จะนำไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้
- 4) Frustration เป็นลักษณะขององค์กรที่ขาดเทคโนโลยี (Technology) หรือขาดความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรเหมือนโดนขัดขวางไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้
- 5) Stagnation เป็นลักษณะขององค์กรที่ขาดข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Data & Analytics) ทำให้องค์กรไม่เจริญเติบโต

Capgemini Consulting (2017) Digital Transformation: A Roadmap for Billion – Dollar Organizations. กล่าวถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) ประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) การปรับเปลี่ยนประสบการณ์ของลูกค้าโดยต้องการให้ลูกค้ามีประสบการณ์ในการให้บริการในรูปแบบใหม่ ๆ จากบริษัทหรือองค์กรที่ต้องการจะให้บริการ โดยดึงความสามารถของดิจิทัลออกมาใช้ให้มากยิ่งขึ้น

2) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation Process) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้สามารถดึงเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มจากงานที่มีการทำงานแบบซ้ำซ้อน มีการให้ผู้บริหารใช้ระบบทรานแซคชัน (Transaction) ในการช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นระบบที่มีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า เพื่อให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

3) รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) สนับสนุนให้มีการนำดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ กิจกรรมขององค์กร โดยนำความสามารถของดิจิทัลมาสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภค ให้เกิดความพึงพอใจที่มากยิ่งขึ้น

4) ความสามารถทางดิจิทัล (Digital Capabilities) เป็นบล็อกพื้นฐานในการปรับเข้าสู่ดิจิทัลของบล็อกวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงาน และรูปแบบทางธุรกิจ เป็นการรวบรวมข้อมูลและกระบวนการเป็นแพลตฟอร์มเดียวกันและมีการสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

Altimeter (2016) กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ในบางส่วนของ The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation ว่าบริษัทต่าง ๆ เติบโตจากธุรกิจตามปกติไปสู่นวัตกรรมระดับองค์กรตามเส้นทางการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 6 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสะท้อนถึงสถานะและความคืบหน้าขององค์กรที่กำลังเคลื่อนไหว ขั้นตอนถูกกำหนดโดยองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่มีอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันขององค์กรหรือแผนงานในทันที แม้ว่าจะนำเสนอเป็นหกขั้นตอนที่แตกต่างกัน แต่บริษัทต่าง ๆ อาจไม่ย้ายผ่านแต่ละขั้นตอนบนเส้นทางด้วยความเร็วเท่ากัน ขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่นำความพยายามเฉพาะด้านและเฉพาะแผนก องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเกิดขึ้นทั่วทุกขั้นตอน แต่ละระยะจึงถึงกำหนดโดยชุดของคุณลักษณะที่ครอบคลุมหลายแง่มุมขององค์กร รวมถึงการดำเนินงาน ประสบการณ์ลูกค้า (CX) การรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) การฝึกอบรมและความเชี่ยวชาญ และเทคโนโลยี โดยองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ดังนี้

- 1) การกำกับและภาวะผู้นำ (Governance and Leadership)
- 2) คนและการปฏิบัติการ (People and Operations)
- 3) การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)
- 4) ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data and Analytics)
- 5) การบูรณาการเทคโนโลยี (Technology Integration)
- 6) ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy)

โดยสรุป องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ส่วนใหญ่จะหมายความถึงการบริหารประสบการณ์ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงาน และรูปแบบธุรกิจ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถด้านดิจิทัล เทคโนโลยีที่นำมาใช้

และมีบางส่วนหมายถึงการดำเนินงานที่คล่องตัว วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำ กลยุทธ์และวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้า กระบวนการสร้างนวัตกรรม การกำกับและภาวะผู้นำ

2.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรทั่วไป

การศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล มีนักวิชาการของประเทศไทยและต่างประเทศได้ศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Altimeter (2016) กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ในบางส่วนของ The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation. ถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็น 6 ระดับ The six stages are organized as follows ได้แก่ Stage 1: Business As Usual Stage 2: Present and Active Stage 3: Formalized Stage 4: Strategic Stage 5: Converged Stage 6: Innovative and Adaptive

Burr Sutter (2017) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ในหนังสือ E-Book “Teaching an elephant to dance” ใน Red Hat โดย Burr Sutter กล่าวถึง 6 ขั้นตอน ตั้งแต่ Stage 1 – 6 ดังนี้ Stage 1: Develops Stage 2: Self-service infrastructure Stage 3: Automation Stage 4: CI/CD pipelines Stage 5: Advanced deployment Stage 6: Microservices versus monolithic

EARLEY (2019) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้ในบทความ Building a successful Digital Transformation Roadmap 4 ขั้นตอน โดยจิตติพงษ์ เลิศประดิษฐ์ (2562) ได้นำมาอธิบายในบทความ Digital Transformation คืออะไร 4 Steps สำคัญในการ Roadmap องค์กร (มสธ., 2564)

การศึกษาระบบการของ EARLEY มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร (Current Statement Assessment) เป็นการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ด้วยการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในขององค์กร การรับรู้จุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการปรับปรุง โดยการประเมินข้อมูลในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการประเมินสถานการณ์องค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ (People Track) 2) ด้านการประเมินสถานการณ์องค์กรด้านกระบวนการทำงาน (Process Track) 3) ด้านการประเมินสถานการณ์องค์กรด้านเทคโนโลยี (Technology Track) และ 4) ด้านการประเมินสถานการณ์ด้านการจัดการระบบหลังบ้าน (Content Management System) เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในปัจจุบันในขณะที่ทำการประเมินองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคต (Future Vision) เป็นการกำหนดภาพที่องค์กรที่ต้องการเห็นหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยแบ่งวิสัยทัศน์ในอนาคตออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (People Track) 2) ด้านกระบวนการทำงาน (Process Track) 3) ด้านเทคโนโลยี (Technology Track) และ 4) ด้านการจัดการระบบหลังบ้าน (Content Management System)

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ช่องว่างของระบบ (System Gaps) เป็นการตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างระหว่างระบบที่เป็นอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (People Track) 2) ด้านกระบวนการทำงาน (Process Track) 3) ด้านเทคโนโลยี (Technology Track) และ

4) ด้านการจัดการระบบหลังบ้าน (Content Management System) ในปัจจุบันขององค์กรกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต (Future Vision)

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าหมาย (Business Goal) และแผนกลยุทธ์ (Roadmap) เป็นการกำหนดแผนงาน โครงการ และขั้นตอนการทำงาน ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยระบบดิจิทัล (Digital Transformation)

Deloitte (2021) กล่าวถึงบริษัทดีลอยด์ทูซโหมัตส์ (Deloitte) ประเทศไทย ทำการสำรวจการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลในประเทศไทย: ผลกระทบของโควิด 19 หรือ Thailand Digital Transformation Survey Report: The Impact of COVID-19 ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2562 ถึงต้นเดือนมกราคม 2563 ทั้งนี้การแพร่ระบาดทั่วโลกของโรคโควิด - 19 (COVID-19) ในเวลาต่อมาในปี 2563 อันก่อให้เกิดผลกระทบรุนแรงเป็นวงกว้าง ทำให้ บริษัท ได้ทำการสำรวจอีกครั้งในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2563 ถึงเดือนมกราคม 2564 อันเป็นการสำรวจติดตามผลจากงานสำรวจฉบับแรก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบของโควิด-19 ที่มีต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ในธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทย งานสำรวจทั้งสองเน้นถามคำถามเพื่อการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบการดำเนินการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลทั้งช่วงก่อนและหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ใน 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) ทำความเข้าใจการรับรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วของบริษัทต่าง ๆ (Interpreting perceptions towards digital disruptions)
- 2) สำรวจการดำเนินการเปลี่ยนผ่านองค์กรดิจิทัล (Exploring digital transformation implementations)
- 3) ระบุทักษะที่ต้องการสำหรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรดิจิทัล (Pinpointing digital transformation skill demands)
- 4) ค้นหาการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลของรัฐบาล (Identifying areas of government support in digital transformation)

โดยสรุป กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1) การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร 2) กำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคต 3) วิเคราะห์ช่องว่างของระบบ และ 4) กำหนดเป้าหมาย หรืออาจเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 1) ทำความเข้าใจการรับรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว 2) สำรวจการดำเนินการเปลี่ยนผ่านองค์กรดิจิทัล 3) ระบุทักษะที่ต้องการสำหรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรดิจิทัล และ 4) ค้นหาการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลของรัฐบาล

2.4 กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐ

พร อารยะการกุล (2564) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท บลูบิค กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) หรือ Bluebik บริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาการทำ Digital Transformation ได้ กล่าวเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐ ไว้ในบทความ “Best Practice 6 ขั้นตอน เสริมแกร่งหน่วยงานภาครัฐด้วย Digital Transformation” ว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ การบริหารภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ

Government e-Service เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะในสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดความไม่สะดวกในการเดินทางมารับบริการ พบว่ามีเพียงหน่วยงานภาครัฐ เพียงร้อยละ 40 ที่ประสบความสำเร็จในการทำ e-Service ส่วนหนึ่งเกิดจากหน่วยงานภาครัฐยังนิยมจัดเก็บข้อมูลภาคประชาชนในรูปกระดาษ นอกจากนี้แนวทางการดำเนินงานไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล และความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานดิจิทัลที่ถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายไอที ส่งผลให้การยอมรับและนำเทคโนโลยีไปปรับใช้ของแต่ละส่วนงานมีความแตกต่างกัน หน่วยงานจึงจำเป็นต้องวางแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม (Best Practice) ผ่าน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) บูรณาการยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล (Strategic Planning) ด้วยการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กรในปัจจุบันมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินการเพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากการลงทุนด้านดิจิทัลแบบลองผิดลองถูก อาทิ การนำแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas) มาปรับใช้ควบคู่กับโมเดลด้านนวัตกรรม (Innovation Model) เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงานมากขึ้น ช่วยกำหนดกรอบวิธีคิดอย่างเป็นระบบ และมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

2) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน (Business Process Reengineering) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบจากภายนอก เพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงกระบวนการได้มาซึ่งข้อมูลทั้งหมดและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม นับเป็นพื้นฐานในการจัดทำ Data Analytics และวางแผนบริหารจัดการ Big Data ขององค์กรในอนาคต

3) ปรับเปลี่ยนแนวคิดและพัฒนาบุคลากร (Change Attitude & Human Resources Development) การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้เข้าใจและสามารถปรับตัวกับการทำ Digital Transformation ได้อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างเร่งด่วน โดยผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล อาจพิจารณาใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลผ่านการปรับปรุงและเสริมทักษะ (Re-skill & Up-skill) หรือนำหลักการ Agile มาปรับใช้กับการบริหารงาน

4) ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค (Rule & Regulation Reform) ควบคู่กับการพิจารณาข้อจำกัดของกฎระเบียบภายนอกองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการตั้งเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

5) ออกแบบระบบให้ชัดเจนและพัฒนาระบบ (System Design & Development) ด้วยการสร้างต้นแบบ (Prototype) เพื่อให้มองเห็นรูปแบบความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของระบบได้อย่างชัดเจนว่าตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ จากนั้นให้ผู้ใช้งานที่ไม่มีความรู้ด้านการพัฒนาระบบเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการเสนอรูปแบบประสบการณ์ใช้งานที่คุ้นเคย เพื่อนำมาปรับใช้กับกระบวนการพัฒนาระบบดิจิทัล

6) บูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหาร (Data Integration and Business Intelligence) หลังจากข้อมูลภายในองค์กรอยู่ในรูปแบบดิจิทัลพร้อมใช้งานแล้ว ต้องหันมาให้ความสำคัญกับข้อมูลภายนอกองค์กรด้วยการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำข้อมูลมาใช้ อาทิ การจัดทำศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง

หน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลของแต่ละหน่วยงานมาประกอบการพิจารณาวางแผนการบริหารและเสนอโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนอาจนำมาซึ่งการจัดทำมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรต่อไป

โดยสรุปกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) บูรณาการยุทธศาสตร์องค์กรกับยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล 2) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน 3) ปรับเปลี่ยนแนวคิดและพัฒนาบุคลากร 4) ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค 5) ออกแบบระบบให้ชัดเจนและพัฒนาระบบ และ 6) บูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหาร

3. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร

จากการศึกษาความพร้อมทางดิจิทัล โดยทั่วไปหมายถึง ความพร้อมขององค์ประกอบด้านดิจิทัล ได้แก่ การบริหารประสิทธิภาพลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงาน รูปแบบธุรกิจ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถด้านดิจิทัล เทคโนโลยีที่นำมาใช้ การดำเนินงานที่คล่องตัว วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำ เป็นต้น พบว่า แบ่งเป็นออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ความพร้อมทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจทั่วไป และหน่วยงานภาครัฐในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งแต่ละส่วน จะมีส่วนคล้ายคลึงกันและมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความพร้อม ดังนี้

3.1 เครื่องมือวัดความพร้อมทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจทั่วไป

Fern Halper and David Stodder (2014) กล่าวถึงใน TDWI Benchmark Guide: TDWI Analytics Maturity Model Guide เป็นเครื่องมือวัดระดับวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กร ที่ช่วยให้เข้าใจทิศทางการตั้งแต่มเริ่มต้นจนเป็นองค์กรดิจิทัล โดยเครื่องมือจะวัดวุฒิภาวะทางดิจิทัลใน 5 มิติ ดังนี้

1) องค์กร (Organization) เป็นการวัดระดับองค์กรทางด้านกลยุทธ์ วัฒนธรรม ความเป็นผู้นำ ทักษะ และเงินทุนที่สนับสนุน รวมถึงมีการใช้งานการวิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจ

2) โครงสร้างขั้นพื้นฐาน (Infrastructure) เป็นการวัดระดับของโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับการใช้งานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งองค์กร เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำไปต่อเข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

3) การจัดการข้อมูล (Data management) เป็นการวัดระดับความหลากหลาย ปริมาณและความเร็วของข้อมูล การจัดการข้อมูล คุณภาพและการประมวลผลข้อมูล

4) การวิเคราะห์ (Analytics) เป็นการวัดระดับการใช้งานทางการวิเคราะห์ขั้นสูง การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั่วทั้งองค์กร

5) การกำกับดูแล (Governance) เป็นการวัดระดับนโยบายกำกับดูแลที่ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์ มีการจัดการการค้นพบและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยไม่มีข้อจำกัดที่มากเกินไป

การสำรวจจะมีการเก็บข้อมูลจากแบบประเมินเป็นข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ โดยจะมีคะแนนของแต่ละมิติ 20 คะแนน โดยผลที่ได้จะแบ่งเป็น 5 ระยะ ดังนี้

Nascent จะมีคะแนนระหว่าง 4 – 7.1

Pre-Adoption จะมีคะแนนระหว่าง 7.2 – 10.1

Early Adoption จะมีคะแนนระหว่าง 10.2 – 13.3

Corporate Adoption จะมีคะแนนระหว่าง 13.4 – 16.6

Mature/Visionary จะมีคะแนนระหว่าง 16.7 – 20

Martin Gill and Shar VanBoskirk. (2016) กล่าวใน The Digital Maturity Model 4.0 Benchmark: Digital Business Transformation Playbook เป็นเครื่องมือวัดวุฒิภาวะทางดิจิทัลขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยการวัดผลใน 4 มิติ คือ

1) วัฒนธรรม (Culture) คือ การวัดว่าองค์กรมีการใช้นวัตกรรมทางดิจิทัลเป็นตัวขับเคลื่อนรวมถึงวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของพนักงาน

2) เทคโนโลยี (Technology) คือ การวัดองค์กรว่ามีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมาใหม่กับองค์กร

3) องค์กร (Organization) คือ การวัดว่าองค์กรมีการวางกลยุทธ์ การกำกับดูแล และรูปแบบการดำเนินงานทางดิจิทัล

4) ข้อมูลเชิงลึก (Insights) คือ การวัดว่าองค์กรมีความสำเร็จจากการใช้ข้อมูลของลูกค้าและข้อมูลทางด้านธุรกิจได้ดีแค่ไหน

จากนั้นจะให้คะแนนของข้อคำถามเป็นข้อละ 0 – 3 คะแนน โดย 0 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 ค่อนข้างไม่เห็นด้วย 2 ค่อนข้างเห็นด้วย 3 เห็นด้วยอย่างยิ่ง จากนั้นจะนำผลรวมของคะแนนมาวัด ระดับ Maturity โดยแบ่งเป็นระดับคะแนน คือ

คะแนน 0 – 33 คือ Skeptics

คะแนน 34 – 53 คือ Adopters

คะแนน 53 – 71 คือ Collaborators

คะแนน 72 – 84 คือ Differentiator

TM Forum (2020) กล่าวถึงใน Digital Transformation & Maturity โมเดลการวัดวุฒิภาวะทางดิจิทัลและเสนอขั้นตอนการปฏิบัติในการสู่องค์กรดิจิทัล อธิบายถึงความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุมมองของลูกค้าจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้อยู่รอดในโลกดิจิทัลและเป็นสิ่งที่สร้างโอกาสให้กับนักธุรกิจหน้าใหม่ โดยวัดวุฒิภาวะใน 6 มิติ ดังนี้

1) ด้านลูกค้า (Customer) คือ การวัดช่องทางอำนวยความสะดวกของลูกค้าในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์มีความง่ายเพียงใดไม่ว่าทางออนไลน์หรือออฟไลน์

2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือ การวัดผลของกลยุทธ์ในการนำดิจิทัลมาเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ โดยอาจจะนำดิจิทัลมาช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือช่วยในการทำการตลาด หรือช่วยในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า

3) ด้านเทคโนโลยี (Technology) คือ การวัดผลของเทคโนโลยีที่สนับสนุนกลยุทธ์ทางดิจิทัลทั้งการสร้าง ประมวลผล เก็บรักษา การรักษาความปลอดภัยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในราคาต่ำ มีมาตรฐานรองรับ สถาปัตยกรรมมีความสามารถในการ

ขยายตัว มีการเชื่อมต่อ และทำงานร่วมกันได้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาดเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ

4) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Operation) คือ การวัดผลการดำเนินงานแบบดิจิทัล มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก มีกระบวนการทำงานอัตโนมัติ มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบอจาจ์ การรักษาความปลอดภัยโดยใช้ระบบมาตรฐานและระบบการกำกับดูแลที่ดี

5) วัฒนธรรม บุคลากร และองค์กร (Culture, People and Organization) มีการวัดผลในการพัฒนาองค์กรในเรื่องการกำกับดูแล การมีนโยบายที่สนับสนุนแรงงาน กระบวนการทำงานร่วมกัน การพัฒนาความสามารถ การสรรหาบุคลากร การรักษาบุคลากรแรงจูงใจ

6) ข้อมูล (Data) คือ ประเมินความสามารถขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานในการใช้ข้อมูลและสินทรัพย์ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่ธุรกิจ ซึ่งมิติที่ 6 นั้นถูกเสนอเพิ่มเติมใน TM Forum Digital Transformation & Maturity Model ปี ค.ศ. 2021

การเก็บข้อมูลมิติทั้ง 5 จะมีคำถามทั้งหมด 175 คำถาม โดยจะมีคะแนน 1 – 5 ซึ่งถ้าคำถามไหนที่ผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกว่าจะไม่มี สามารถใส่ค่า 0 ได้ เพราะจะไม่ส่งผลกับการประเมินผลขององค์กร จากนั้นจะใช้ Simple average score ในการหาความสัมพันธ์ของ Maturity level 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 1 : Initiating

ระดับ 2 : Emerging

ระดับ 3 : Performing

ระดับ 4 : Advancing

ระดับ 5 : Leading

ศิริทรา มินเด็นเรือ (2561) ได้เสนอ GMI-Digital Maturity Model จากการวิจัยการสร้างเครื่องมือวัดความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทยว่าองค์กรในประเทศไทยอยู่ในระดับความพร้อมใด โดยในการวัดระดับความพร้อมอ้างอิงเครื่องมือ GMI-DMM (GMI Digital Maturity Level Model) ของนายมงคล เฟื่องฟูตระกูล ที่ได้มีการวิจัยพัฒนาโมเดลการวัดระดับความพร้อมมาจาก e-Government Maturity Model ของ e Gov-DMM., 2011 โดยมีการวัดผลใน 8 ปัจจัย คือ

1) กลยุทธ์และความเป็นผู้นำ (Strategic and Leadership: STR)

2) บริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management: CEM)

3) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Processes: OPE)

4) รูปแบบธุรกิจ (Business Model: BUS)

5) ความสามารถทางดิจิทัล (Digital Capability: CAP)

6) การส่งเสริมจากภาครัฐ (Government Policy Support: GOV)

7) ความปลอดภัยทางสารสนเทศ (Information Security: SEC)

8) วัฒนธรรมภายในองค์กร (Culture: CUL)

การเก็บข้อมูลเป็นคะแนนของข้อคำถามเป็น 5 ระดับ แบ่งคะแนนออกเป็นช่วง ๆ นำผลรวมของคะแนนมาวัดระดับ GMI-DMM ได้แก่

คะแนน 0.01 – 1.00 ระดับ Emerging คือ ทรชนกว่าต้องปรับตัวเข้าสู่ดิจิทัล

คะแนน 1.01 – 2.00 ระดับ Adoption คือ ทดลองนำดิจิทัลมาใช้
 คะแนน 2.01 – 3.00 ระดับ Performing คือ นำดิจิทัลมาใช้ในการทำงานจริง
 คะแนน 3.01 – 4.00 ระดับ Leading คือ พร้อมในการนำดิจิทัลมาใช้งานทุกส่วน

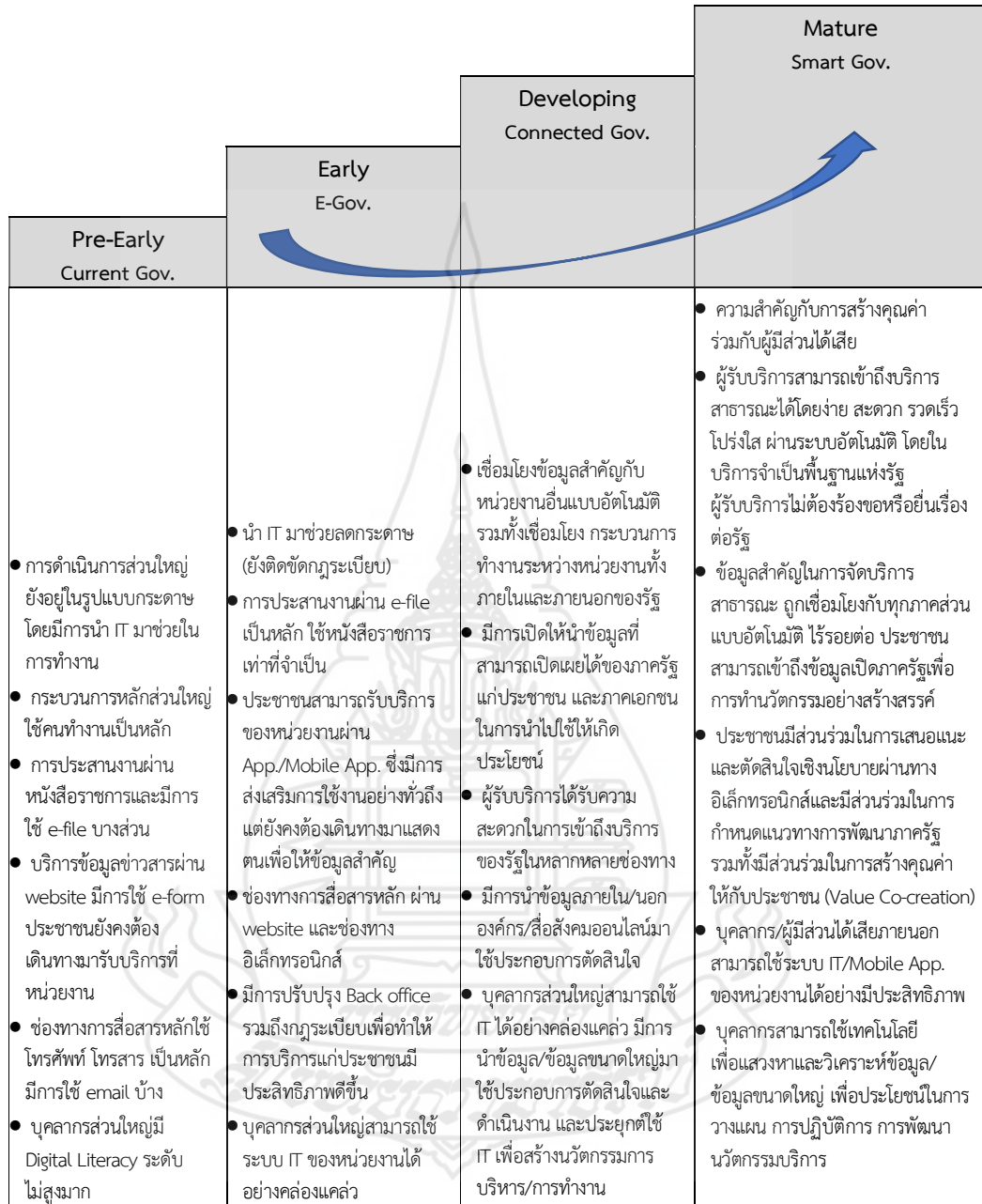
3.2 เครื่องมือวัดความพร้อมทางดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ

การสำรวจความพร้อมทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยในการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล ปัจจุบันมีหน่วยงานที่มีการสำรวจความพร้อมทางดิจิทัลโดยมีการจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความพร้อมทางดิจิทัล ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ดังนี้

3.2.1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) หรือ Office of the Civil Service Commission (OCSC) เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ได้รวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประมวลและจัดทำเป็น “แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Maturity Domain and Area: MDA) โดยวิทยาลัยนวัตกรรมการพัฒนา สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เผยแพร่เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2562 เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยระบุน้ำความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลด้วยตนเอง และเพื่อสร้างความชัดเจนในการพัฒนาหน่วยงานของรัฐตามวุฒิภาวะด้านดิจิทัลตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนากระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) ขององค์กรกับการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (People) ให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลอ้างอิงแนวทางการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 20 กันยายน 2560 เรื่อง ร่างแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ที่ได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ. ในการประชุมเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2561 และคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2561 โดยสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำรายละเอียดระดับวุฒิภาวะของหน่วยงานภาครัฐเป้าหมายสำหรับการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยนำวุฒิภาวะด้านดิจิทัลตาม Digital Government Maturity Model (Gartner) มาใช้เป็นแนวทางและมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของภาครัฐของไทย วุฒิภาวะเป้าหมายจำแนกเป็นระดับพัฒนาการขององค์กร ออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนระยะเริ่มแรก (Pre-Early) ระยะเริ่มแรก (Early) ระยะกำลังพัฒนา (Developing) และระยะสมบูรณ์ (Mature)



ภาพที่ 2.3 วุฒิภาวะรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model)

ที่มา: แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2562)

โครงสร้างของแบบสำรวจ ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลการตอบแบบประเมิน ประกอบด้วย วันที่ตอบแบบสำรวจ ชื่อวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำ และรายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับมอบหมายให้เป็นผู้ตอบแบบสำรวจ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลหน่วยงาน ประกอบด้วยชื่อหน่วยงาน และปีที่มีการเริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของหน่วยงานในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ส่วนที่ 4 มิติและปัจจัยในการวัดระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย 5 มิติ 3 ปัจจัย ได้แก่ มิติทิศทางการพัฒนาองค์กร มิติความพร้อมด้านธุรกิจ มิติความพร้อมด้านระบบงานประยุกต์ มิติความพร้อมด้านข้อมูล และมิติความพร้อมด้านเทคโนโลยี โดยในแต่ละมิติจะพิจารณาถึงปัจจัยและองค์ประกอบพื้นฐานที่มีส่วนสำคัญที่จะนำการปรับเปลี่ยนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จอย่างราบรื่นและสมดุล ได้แก่ ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร ด้านโครงสร้างและการทำงาน และด้านธรรมาภิบาล กฎหมายและกฎระเบียบ โดยหากองค์กรใดมีปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กรดี จะส่งผลทำให้โครงสร้างและการทำงานด้านดิจิทัลเกิดประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริการภาครัฐและระบบบริหารงานภาครัฐที่มีคุณภาพและทันสมัย นอกจากนี้หากองค์กรได้วางกรอบและการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายและกฎระเบียบที่เป็นบรรทัดฐานของสังคมด้วยแล้ว (อาจมีการปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับบริบท ภูมิทัศน์และภูมิสังคมโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนและผู้บริการเป็นสำคัญด้วย) ถือได้ว่าองค์กรนั้นมีพัฒนาการที่สมดุล เป็นองค์กรเข้มแข็ง และสามารถต่อยอดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้

ปัจจัยและมิติของแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล หรือ MDA แต่ละปัจจัยและมิติจะแบ่งตามค่าถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญ ดังนี้

ปัจจัย (Areas) ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร (Vision and Capability) 30% ประกอบด้วยปัจจัยย่อยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าประสงค์ (Objective) บทบาทและทักษะ (Roles and Skills)
- 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน (Operation Enablers) 40% ประกอบด้วยปัจจัยย่อยเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) การทำงาน (Flows) และผลงาน (Outputs)
- 3) ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (Governance, Risk, and Compliance) 30% ประกอบด้วยปัจจัยย่อยเกี่ยวกับองค์การกำกับและจัดการที่ดี (Governance Body) กระบวนการกำกับและจัดการที่ดี (Governance Control process and Audit Document) และกฎหมายและระเบียบ (Laws and Regulations)

มิติ (Domains)	ปัจจัย (Areas)								
	เป้าหมายและศักยภาพองค์กร Vision and Capability (30%)			โครงสร้างและการทำงาน Operation Enablers (40%)			ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ Governance, Risk, and Compliance (30%)		
ทิศทางการพัฒนาองค์กร (Direction) (30%)	วิสัยทัศน์ (Vision)	เป้าประสงค์ (Objective)	บทบาทและทักษะ (Roles and Skills)	โครงสร้าง (Structure)	การทำงาน (Flows)	ผลงาน (Outputs)	องค์กรการกำกับและจัดการที่ดี (Governance Body)	กระบวนการกำกับและจัดการที่ดี Governance Control, process and Audit Document)	กฎหมายและกฎระเบียบ (Laws and Regulations)
ความพร้อมด้านธุรกิจ (Business) (40%)									
ความพร้อมด้านระบบงาน ประยุกต์ (Application) (10%)									
ความพร้อมด้านข้อมูล (Data) (10%)									
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) (10%)									

ภาพที่ 2.4 ปัจจัยและมิติของแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กร

ที่มา: แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลสำนักงาน
(คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562)

มิติ (Domains) ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ทิศทางการพัฒนาองค์กร (Direction) 30% ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน สอดรับภูมิทัศน์ปัจจุบันและอนาคตที่สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานเพียงใด การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัลภายในปี พ.ศ. 2565 อย่างไร การจัดเตรียมผู้บริหารระดับสูง (CIO) และกำหนดบทบาทในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลไว้อย่างไร โครงสร้างการทำงานที่มีความคล่องตัวเพียงใด หน่วยงานมีการจัดรูปแบบการทำงานและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเพียงใด สภาพองค์กรปัจจุบันมีการพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพียงใด หน่วยงานมีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการกำกับและจัดการที่ดีเพียงใด หน่วยงานมีกระบวนการควบคุมและกำกับดูแลที่ดีเพียงใด และหน่วยงานมีการใช้ประโยชน์จากกฎหมายเกี่ยวกับดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคเพียงใด

มิติที่ 2 ความพร้อมด้านธุรกิจ (Business) 40% ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อเกี่ยวกับเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2565 หน่วยงานกำหนดให้มีการสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อตอบโจทย์ประชาชนหรือผู้รับบริการรวมทั้งมีการเตรียมการและมีทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าวเพียงใด ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT และผู้ปฏิบัติงานอื่นของหน่วยงานมีทัศนคติ กรอบความคิดและทักษะที่พร้อมรับกับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและหน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพียงใด หน่วยงานสามารถนำโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ออกแบบมาดำเนินงานหรือให้บริการภายใน

และภายนอกมากน้อยเพียงใด หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการบริการ (เพิ่มใหม่ ปรับปรุง และยกเลิก) โดยมีการริเริ่มและปรับปรุงระบบการทำงาน (Business Process Improvement, Business Process Reengineering, BPR) เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานรวมทั้งมีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อวางกรอบแนวทางการพัฒนาหน่วยงานเพียงใด สภาพปัจจุบันหน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองประชาชนหรือผู้รับบริการไปแล้วมากน้อยเพียงใด หน่วยงานมีการจัดการสิทธิและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดการแยกส่วนโดยแบ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบและผู้ประเมิน มีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนรวมทั้งมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานและข้อมูลดังกล่าวเพียงใด และหน่วยงานมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนรวมทั้งมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานและข้อมูลดังกล่าวเพียงใด

มติที่ 3 ความพร้อมด้านระบบงานประยุกต์ (Application) 10% ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ เกี่ยวกับ เป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2565 ระบบงานประยุกต์สามารถสร้างคุณค่าให้กับบริการและการทำงานของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมบริการสาธารณะแบบเบ็ดเสร็จและครบวงจรที่หลากหลายได้เพียงใด หน่วยงานจัดหาทีมพัฒนาที่มีทักษะด้านการบริหารและการพัฒนาระบบงานประยุกต์ได้อย่างเป็นมืออาชีพและมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและการทำงานด้านการพัฒนาระบบงานประยุกต์โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ได้เพียงใด หน่วยงานมีโครงสร้างและกรอบวิธีการในการพัฒนาพร้อมทั้งดูแลและติดตามระบบงานประยุกต์รวมทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลเหมาะสมเพียงใด หน่วยงานมีกระบวนการบริหารจัดการโครงการและการพัฒนาระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสเพียงใด ปัจจุบันระบบงานประยุกต์ของหน่วยงานสนับสนุนการบริการและการทำงานภาครัฐเพื่อมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและทุกภาคส่วนเพียงใด หน่วยงานจัดตั้งคณะทำงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและจัดการที่ดีด้านระบบงานประยุกต์เพียงใด และนำแนวทางการกำกับดูแลและจัดการที่ดีด้านระบบงานประยุกต์มาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

มติที่ 4 ความพร้อมด้านข้อมูล (Data) 10% ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ เกี่ยวกับเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2565 ข้อมูลของหน่วยงานมีคุณค่าต่อการพัฒนาบริการและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐมากน้อยเพียงใด หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรกลุ่มใดเป็นผู้มีบทบาทหลักในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและมีการบริหารจัดการทักษะสำหรับกลุ่มดังกล่าวอย่างไร มีการจัดการข้อมูลทั้งที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างให้เกิดประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์เพียงใด หน่วยงานมีกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลตลอดทั้งวงจรชีวิตของข้อมูลทุกองค์ประกอบเพียงใด ปัจจุบันข้อมูลของหน่วยงานมีคุณภาพ (ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน) มีความมั่นคง ปลอดภัย รักษาความลับ กำหนดสิทธิเข้าถึงข้อมูล รักษาความเป็นส่วนตัว) มีการเปิดเผยข้อมูล (อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลที่เปิดเผยได้ ข้อมูลอยู่ในรูปแบบที่ใช้งานต่อได้ง่าย) เพียงใด หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Committee) เพียงใด และหน่วยงานมีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Process) เพียงใด

มติที่ 5 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) 10% ประกอบด้วย คำถาม 7 ข้อ เกี่ยวกับเป้าหมายในปี พ.ศ. 2565 หน่วยงานมีนโยบายการสรรหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานมีทักษะ และความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน หรือมี outsource ที่คอยกำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานมีนโยบายมาตรการ และวิธีการเลือกใช้โครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี (อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องข่าย เครื่องแม่ข่าย ระบบรักษาติดตามและระบบความ มั่นคง ปลอดภัย) ที่เหมาะสม หน่วยงานมีนโยบาย มาตรการ และวิธีการพร้อมทั้งกระบวนการจัดการ ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันหน่วยงานมี เทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคง ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการขยายตัว และเข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลา หน่วยงานจัดตั้งหรือมอบหมายคณะทำงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลงาน ด้านเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานเพียงใด และหน่วยงานนำแนวทางการกำกับดูแลที่กำหนดไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

วิธีการคำนวณระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่ รัฐบาลดิจิทัล จากแบบสอบถาม อาจจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ค่าคะแนนความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาล ดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ คำนวณจากสัดส่วนผลรวมของคะแนนในแต่ละข้อที่หน่วยงานของรัฐมี การดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดตามตารางที่ 2.2 โดยมีค่าคะแนนระหว่าง 0 – 100 คะแนน

2. ระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ คำนวณจากความครบถ้วน ของการดำเนินงานในระดับพัฒนาการด้านดิจิทัลระดับหนึ่ง ๆ ตามที่ระบุไว้ในโมเดลวุฒิภาวะรัฐบาล ดิจิทัล ตามสูตรค่าเฉลี่ยน้ำหนักในแต่ละประเด็นที่เลือก ดังนี้

$$\text{ระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ} = \frac{(\text{จำนวนประเด็นที่หน่วยงานมีการดำเนินการตามที่ระบุใน Pre-Early Stage} \times 1 + \text{Early Stage} \times 2 + \text{Developing Stage} \times 3 + \text{Mature Stage} \times 4) / (\text{จำนวนประเด็น คาดหวังที่ระบุใน Pre-Early Stage} + \text{Early Stage} + \text{Developing Stage} + \text{Mature Stage})$$

ระดับวุฒิภาวะด้านดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ คะแนนระหว่าง 1 – 4 ดังนี้

1 = ระยะก่อนระยะเริ่มแรก (Pre-Early)

2 = ระยะก่อนเริ่มแรก (Early)

3 = ระยะกำลังพัฒนา (Developing)

4 = ระยะสมบูรณ์ (Mature)

ปัจจัย (Area) มิติ (Domain)	จำนวน ข้อ	คะแนน	การตั้ง ค่า	เป้าหมายและศักยภาพองค์กร (Vision and Capability)			โครงสร้างและการทำงาน (Operation Enabler)			ธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยง (Governance, Risk and Compliance)		
				วิสัยทัศน์ (Vision)	Objective	Roles and Skills	Structure	Flow	Outputs	Governance body	Control Process	Laws and Regulations
				30%			40%			30%		
ทิศทางการพัฒนาองค์กร (Direction)	9	30	สัดส่วน คะแนน	0.10 3.00	0.10 3.00	0.10 3.00	0.13 4.00	0.13 4.00	0.13 4.00	0.10 3.00	0.10 3.00	0.10 3.00
ความพร้อมด้านธุรกิจ (Business)	7	40	สัดส่วน คะแนน		0.15 6.00	0.15 6.00	0.13 5.33	0.13 5.33	0.13 5.33	0.15 6.00	0.15 6.00	
ความพร้อมด้านระบบงาน ประยุกต์ (Application)	7	10	สัดส่วน คะแนน		0.15 1.50	0.15 1.50	0.13 1.33	0.13 1.33	0.13 1.33	0.15 1.50	0.15 1.50	
ความพร้อมด้านข้อมูล (Data)	7	10	สัดส่วน คะแนน		0.15 1.50	0.15 1.50	0.13 1.33	0.13 1.33	0.13 1.33	0.15 1.50	0.15 1.50	
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology)	7	10	สัดส่วน คะแนน		0.15 1.50	0.15 1.50	0.13 1.33	0.13 1.33	0.13 1.33	0.15 1.50	0.15 1.50	
Total	37	100		3.00	13.50	13.50	13.33	13.33	13.33	13.50	13.50	3.00

ภาพที่ 2.5 การคำนวณระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

ที่มา: แบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลสำนักงาน (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562)

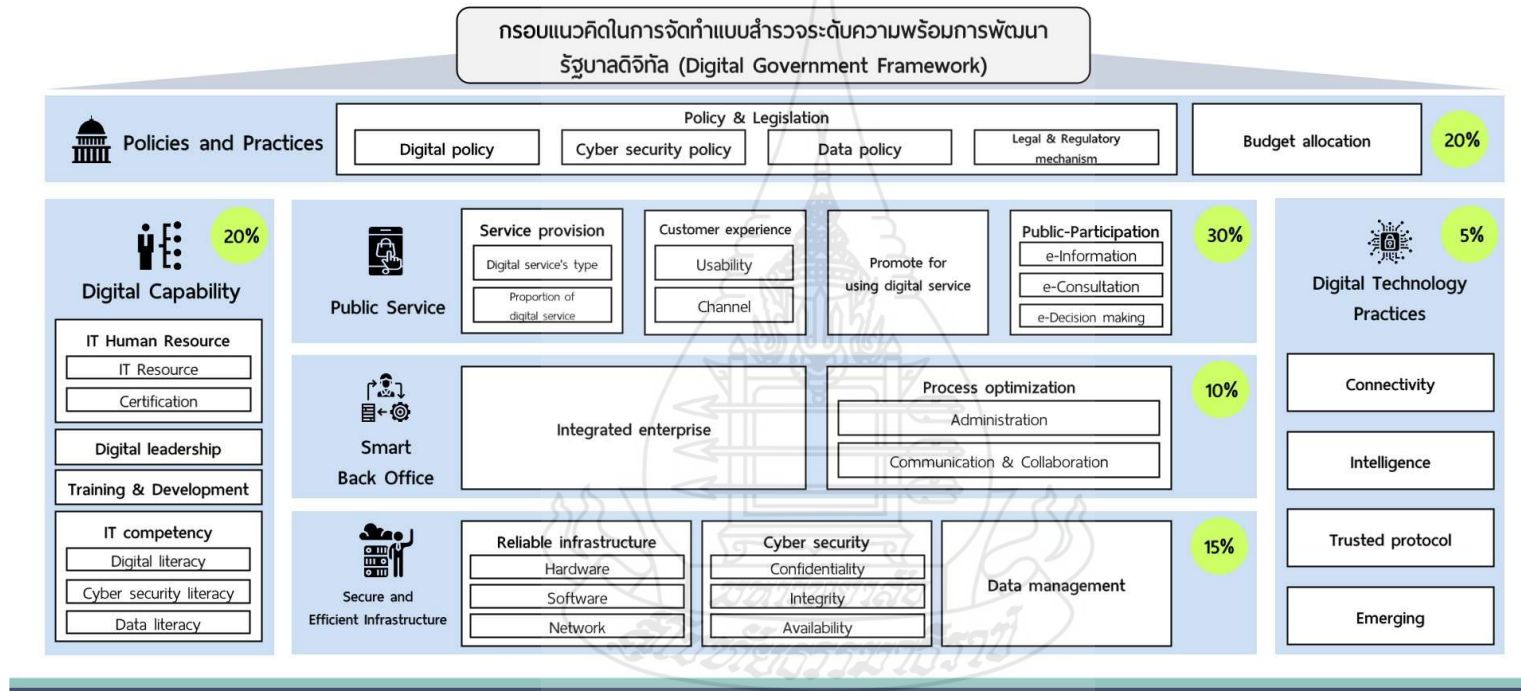
3.2.2 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) หรือ Digital Government Development Agency (Public Organization (DGA) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ภายในการกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมาตรา 10 (3) แห่งพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ได้ระบุให้ สพร. สำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อจัดทำตัวชี้วัด ดัชนีสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ทราบสถานะและปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงระดับความพร้อมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของแต่ละหน่วยงาน สพร. จึงได้จัดทำโครงการสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสามารถสะท้อนถึงปัญหา ความท้าทาย อุปสรรค รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เป็นแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือให้หน่วยงานระดับนโยบายได้นำไปประกอบการจัดทำแผนและติดตามงาน การวางแผน จัดทำนโยบาย มาตรการ จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างเหมาะสม และผลการสำรวจและข้อเสนอแนะให้หน่วยงานของภาครัฐแต่ละหน่วยงานนำไปใช้วางแผน การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานภาครัฐส่วนกลางนำไปใช้วางแผน การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ

แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) และกรอบการสำรวจตัวชี้วัด ฉบับเผยแพร่ปี พ.ศ. 2563 ได้ปรับปรุงกรอบ การสำรวจให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ในเรื่องของกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) การปฏิรูปการทำงานและการให้บริการในรูปแบบของดิจิทัล (Digitalization) การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล (Integration) การบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) และศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิด การประเมินด้านรัฐบาลดิจิทัลในระดับสากล เพื่อให้ผลการสำรวจสามารถสะท้อนภาพความพร้อม ด้านรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างแท้จริง และมีความน่าเชื่อถือ

แบบสำรวจระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและกรอบการสำรวจตัวชี้วัด ประกอบด้วย รายละเอียดประกอบตัวชี้วัด คำนวณน้ำหนักที่เหมาะสมสำหรับตัวชี้วัด แบบสำรวจ และเกณฑ์การคำนวณน้ำหนักคะแนนรายข้อ เพื่อใช้ประเมินระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงาน ภาครัฐของประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยสำรวจระดับการ พัฒนารัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐระดับกรม ระดับจังหวัด โดยแบบสำรวจแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 กรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และส่วนที่ 2 แบบจำลอง วัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รายละเอียดดังนี้

กรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563



ภาพที่ 2.6 กรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

ส่วนที่ 1 กรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

กรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563 พัฒนาต่อยอด จากกรอบการสำรวจ ในปี 2562 โดยการศึกษาแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยประจำปี และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2566 – 2570 และปี 2571 – 2580 ร่วมกับงานวิจัยของต่างประเทศเพิ่มเติม เช่น E-Government Survey ของ UN, IAC International e-Government Ranking Survey ของ The Institute of D-Government ของ Waseda University เป็นต้น โดยโครงสร้างของกรอบการสำรวจ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด เช่นเดียวกับกรอบการสำรวจในปี 2562 แต่ปรับปรุงให้มีความเป็นสากลมากขึ้นและยังคงบริบทของหน่วยงานในประเทศไทย อาทิ การดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ความเชื่อมโยงของระบบภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกรอบและกลไกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริการภาครัฐ

ตัวชี้วัดที่ 1 แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) 20% ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย Digital policy/Data policy เป็นการประเมินเกี่ยวกับความสอดคล้องของนโยบายดิจิทัลในมิติต่าง ๆ เช่น การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) การดำเนินการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และการมีส่วนร่วมของประชาชน การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ มีการใช้ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) การแบ่งปันข้อมูลและความสอดคล้องของนโยบายด้านข้อมูล และกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัล การได้รับจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเพียงพอในการพัฒนาด้านดิจิทัล และการดำเนินการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

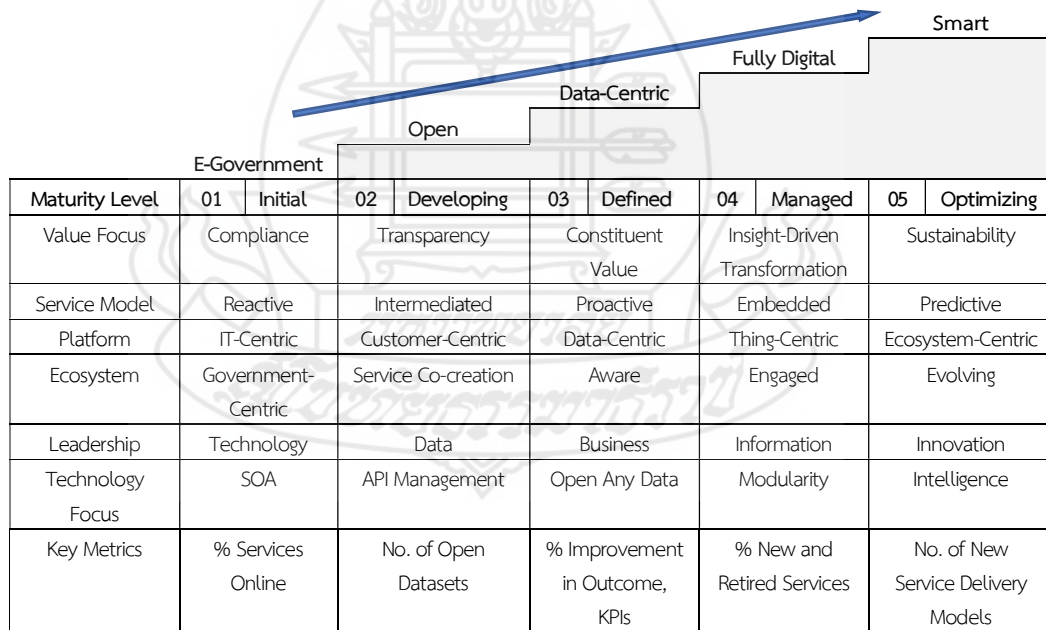
ตัวชี้วัดที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability) 20% ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย Digital leadership/Training & Development/IT Competency เป็นการประเมินการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย IT Resource Certification บทบาทและความสามารถของผู้นำในการริเริ่มรัฐบาลดิจิทัล ความสามารถในการอบรมและพัฒนาบุคคล ทักษะทางดิจิทัล (Digital Competency) ประกอบด้วยความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ และความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จัดเก็บ

ตัวชี้วัดที่ 3 บริการภาครัฐ (Public Service) 30% ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย Service provision/Customer experience/Public-participation เป็นการประเมินสัดส่วนบริการดิจิทัลต่อการให้บริการหลักของหน่วยงานและสัดส่วนประเภทของบริการดิจิทัลของหน่วยงาน การสร้างเครื่องมือหรือกลไกเพื่อช่วยแนะนำให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐของหน่วยงานผ่านช่องทางดิจิทัลด้วยตนเอง การออกแบบบริการดิจิทัลที่ง่ายต่อการใช้งานหรือเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน ช่องทางการเข้าถึงบริการดิจิทัล การส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ ในการใช้บริการของหน่วยงานผ่านช่องทางดิจิทัล การมีส่วนร่วมของประชาชนในการใช้บริการหรือการมีความคิดเห็นต่อโครงการภาครัฐ การมีส่วนร่วมตั้งแต่การเปิดเผยข้อมูล การจัดทำช่องทางการเข้าถึงข้อมูล การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือการบริการจากภาครัฐของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมเสนอทางเลือกหรือมีส่วนร่วมในการบริการต่าง ๆ ของภาครัฐ

ตัวชี้วัดที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) 10% ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย Integrated enterprise/Process optimization เป็นการประเมินประสิทธิภาพในการนำเอาระบบดิจิทัลมาบริหารในหน่วยงาน ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการทางดิจิทัลที่เกี่ยวกับงานทั่วไป กระบวนการติดต่อสื่อสาร การทำงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและข้ามองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) 15% ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย Reliable Infrastructure/Cyber security/Data Management เป็นการประเมินการมีและความเพียงพอของโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเน็ตเวิร์คไวใช้งาน ระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การควบคุมและการอนุญาตให้เข้าถึงและเปิดเผยข้อมูล การปกป้องข้อมูลและระบบจากการดัดแปลงหรือทำลายโดยไม่สมควร คุณสมบัติของข้อมูลและระบบที่จะต้องพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและมีความเสถียร และการจัดเตรียมข้อมูล การตรวจสอบ อัปเดตฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เก็บไว้

ตัวชี้วัดที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) 5% ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย Connectivity/Intelligence/Trusted Protocol เป็นการประเมินการใช้เทคโนโลยีการเชื่อมต่อ/การสื่อสาร เช่น Mobile, IoT, QR Code เป็นต้น การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น AI, Big Data Analytic, Machine Learning, Deep Learning, Robotics การใช้เทคโนโลยีด้านความมั่นคง เช่น Block Chain การใช้เทคโนโลยีเกิดใหม่ เช่น Quantum Computing, AR, VR



ภาพที่ 2.7 Gartner’s Digital Government Maturity Model 2.0

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล, 2563)

ส่วนที่ 2 แบบจำลองวัดระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

แบบจำลองระดับความพร้อมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

ได้รับอิทธิพลผ่านการศึกษาจาก Digital Government Maturity Model ของ Gartner เป็นการพัฒนาต่อยอดจากกรอบการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลอีกทีหนึ่ง โดยจะใช้ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดย่อยบางส่วนตามกรอบการสำรวจฯ มาเป็นตัวตั้งต้นในการออกแบบระดับความพร้อมในแต่ละชั้นเพื่อให้มีความสอดคล้องของเนื้อหาต่อแนวทางการพัฒนาฯ และเน้นถึงส่วนที่เป็นสาระสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล มีการลงรายละเอียดของสิ่งพึงประสงค์จากแต่ละตัวชี้วัดย่อย เพื่อให้หน่วยงานสามารถใช้ในการเปรียบเทียบหน่วยงานของตนเองกับแต่ละระดับของแบบจำลองได้

ภายหลังจากการทำแบบสำรวจระดับความพร้อมแล้ว หน่วยงานจะได้รับผลลัพธ์จากการสำรวจซึ่งในหัวข้อของผลลัพธ์ คือ ระดับความพร้อมของแต่ละตัวชี้วัดซึ่งจะเป็นเสมือนจุดตั้งต้นให้แก่หน่วยงานในการรู้ถึงตำแหน่งความพร้อมในปัจจุบันของตน และใช้เป็นจุดตั้งต้นในการศึกษาตามแนวทางของแบบจำลองเพื่อตอบสนองต่อแนวทางในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยทั้งนี้ระดับความพร้อมของหน่วยงานจะระบุจากค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมจากแต่ละตัวชี้วัดของหน่วยงาน จำนวน 6 ตัวชี้วัด และจะแสดงในระดับภาพรวมเท่านั้น ในกรณีที่หน่วยงานได้ค่าเฉลี่ยที่มีจุดทศนิยมจะทำการปัดเศษลงเป็นจำนวนเต็ม เช่น ค่าเฉลี่ยระดับความพร้อมฯ จากการคำนวณของหน่วยงานอยู่ที่ 3.68 ค่าเฉลี่ยระดับความพร้อมที่จะแสดงจะเป็น 3 ส่วนรายละเอียดของระดับความพร้อมแต่ละด้านจะต้องลงมาดูในรายละเอียดเพื่อศึกษาว่าตัวชี้วัดใดต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมบ้าง โดยสามารถพิจารณาแนวทางจากแบบจำลองระดับความพร้อมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลรายตัวชี้วัดในลำดับถัดไป กรณีที่หน่วยงานให้เหตุผลว่าไม่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีในหัวข้อดังกล่าวจะไม่นำมาคิดใน Maturity model ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงานโดยจะต้องมีการตรวจสอบอีกครั้งในกรณีที่หน่วยงานไม่เข้าข่ายที่ไม่จำเป็นต้องใช้โดยอาจเทียบจากในส่วนของการบริการที่ให้แก่ประชาชน ภาคธุรกิจ หรือหน่วยงานภาครัฐ



Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Underdeveloped	Traditional	Developed	Insight-driven Transformation	Sustainability
Policies and Practices	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานยังไม่มีกรปรับแผนหรือการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องต่อแนวทางการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบัน ● หน่วยงานยังไม่มีกรดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Data governance Open Government data และระดับการเปิดเผยข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล แต่ยังไม่ครบตามยุทธศาสตร์ และครบกลยุทธ์ ● หน่วยงานมีการดำเนินการในส่วนของนโยบายด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับ Data governance Open Government data และระดับการเปิดเผยข้อมูลแล้วบางส่วน 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล ครบทุกยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน แต่ไม่ครบกลยุทธ์ ● หน่วยงานมีการดำเนินการในส่วนของนโยบายด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับ Data governance Open Government data และระดับการเปิดเผยข้อมูลแล้วปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ครบถ้วนทั้งยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ● หน่วยงานมีการดำเนินการในส่วนของนโยบายด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับ Data governance Open Government data และระดับการเปิดเผยข้อมูล มาปฏิบัติแล้วเกือบทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ครบถ้วนทั้งยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ● มีการวางแผนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ในอนาคตตามกรอบแนวทางการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล ● หน่วยงานมีการดำเนินการในส่วนของนโยบายด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับ Data governance Open Government data และระดับการเปิดเผยข้อมูลมาปฏิบัติแล้วอย่างครบถ้วน

ภาพที่ 2.8 ภาพรวมของแบบจำลองการวัดระดับความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Inefficient	Elementary	Intermediated	Effective	Digital savvy
Digital Capability	<ul style="list-style-type: none"> • CIO ยังไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล และยังมีไม่มีโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ถูกผลักดันจนประสบความสำเร็จ • หน่วยงานยังไม่มีส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร • บุคลากรขาดทักษะพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับด้านดิจิทัล ข้อมูล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 	<ul style="list-style-type: none"> • CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้วอย่างน้อย 1 หลักสูตรแต่ยังไม่มีโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ถูกผลักดันจนประสบความสำเร็จ • หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร แต่ยังไม่มีการวัดผล • บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถระดับเบื้องต้นในการดำเนินงานด้านที่เกี่ยวข้องดิจิทัล ข้อมูล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 	<ul style="list-style-type: none"> • CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้วอย่างน้อย 1 หลักสูตร และมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้วอย่างน้อย 1 โครงการ • หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินการ • บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถด้านดิจิทัล ข้อมูล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในระดับพื้นฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> • CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้ว 2-4 หลักสูตร และมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้ว 3-4 โครงการ • หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร รวมถึงให้ทักษะที่จำเป็นในอนาคตบางหัวข้อแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินการ • บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถด้านดิจิทัล ข้อมูล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่โดดเด่น สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้เป็นส่วนใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> • CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้วอย่างน้อย 5 หลักสูตรที่มีการกำหนด และมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้ว 5 โครงการขึ้นไป • หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัล และทักษะที่จำเป็นในอนาคตที่ครบถ้วนแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินการ • บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถด้านดิจิทัล ข้อมูล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในระดับสูง สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้เกือบทั้งหมด และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้

ภาพที่ 2.8 (ต่อ)

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
Public Services	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักของหน่วยงานยังไม่ได้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล บริการหลักของหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึงเพียงช่องทางเดียว หน่วยงานมีการให้ข้อมูลหรือช่องทางในการร้องขอข้อมูลกับผู้ใช้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักของหน่วยงานเป็นดิจิทัลเพียงบางส่วน บริการหลักของหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึงมากกว่า 1 ช่องทาง หน่วยงานมีการให้ข้อมูลหรือช่องทางในการร้องขอข้อมูลกับผู้ใช้บริการ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการแสดงความคิดเห็นกับการบริการได้ 	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นดิจิทัล บริการหลักของหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึงมากกว่า 1 ช่องทาง โดยมีทั้งแบบ Self-service และ Counter service หน่วยงานมีการให้ข้อมูลหรือช่องทางในการร้องขอข้อมูลกับผู้ใช้บริการ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการแสดงความคิดเห็นกับการบริการได้ และมีการตอบสนองต่อความคิดเห็นเหล่านั้น 	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักเกือบทั้งหมดของหน่วยงานเป็นดิจิทัล และรองรับการบริการแบบ One Stop Service บริการหลักของหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึงมากกว่า 1 ช่องทาง โดยมีทั้งแบบ Self-service และ Counter service หน่วยงานมีการให้ข้อมูลแบบ real-time และมีช่องทางในการร้องขอข้อมูลกับผู้ใช้บริการ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการแสดงความคิดเห็นกับการบริการและมีการนำข้อคิดเห็นไปปรับปรุง 	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักทั้งหมดของหน่วยงานเป็นดิจิทัล และรองรับการบริการแบบ One Stop Service รวมถึงมีการบริการในรูปแบบ Personalized สำหรับผู้ใช้บริการแต่ละราย บริการหลักของหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึงมากกว่า 1 ช่องทาง โดยมีทั้งแบบ Self-service และ Counter service หน่วยงานมีการให้ข้อมูลแบบ real-time และมีช่องทางในการร้องขอข้อมูลกับผู้ใช้บริการ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการแสดงความคิดเห็นกับการบริการ และมีการนำข้อคิดเห็นไปปรับปรุง

ภาพที่ 2.8 (ต่อ)

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
Public Services	Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
				<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการลงมติเพื่อพัฒนาการบริการ หรือให้ภาคเอกชน/ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำบริการความร่วมมือระหว่างองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการลงมติเพื่อพัฒนาการบริการ และให้ภาคเอกชน/ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำบริการความร่วมมือระหว่างองค์กร
Smart Back Office	Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
	<ul style="list-style-type: none"> ระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานยังไม่มีปรับเปลี่ยนไปใช้รูปแบบดิจิทัล ระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานของแต่ละแผนกมีการแยกออกจากกัน และยังไม่มีการเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานเริ่มมีการใช้ระบบบริหารจัดการแบบดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงาน เริ่มมีความเชื่อมต่อกัน และมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกแล้วบางหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในแบบดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้วส่วนหนึ่ง ระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีความเชื่อมต่อกันแล้วส่วนหนึ่ง และมีการเชื่อมโยง 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในแบบดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานส่วนใหญ่แล้ว ระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานส่วนใหญ่มีความเชื่อมต่อกันแล้ว และมีการเชื่อมโยง 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในแบบดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานทั้งหมดมีความเชื่อมต่อกันแล้ว และมีการเชื่อมโยงกับศูนย์แลกเปลี่ยน

ภาพที่ 2.8 (ต่อ)

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
Smart Back Office	<ul style="list-style-type: none"> ระบบของหน่วยงานยังไม่รองรับการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกันภายในผ่านรูปแบบดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบของหน่วยงานรองรับการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานผ่านรูปแบบดิจิทัล แต่ยังไม่อยู่ในระบบเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> กับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกับกลางของภาครัฐแล้วอย่างน้อย 1 หน่วยงาน มีการปรับใช้ Automation ในการทำงานบางส่วน ระบบของหน่วยงานรองรับการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานผ่านรูปแบบดิจิทัล แต่รองรับรูปแบบการทำงานเพียงบางส่วน 	<ul style="list-style-type: none"> กับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกับกลางของภาครัฐแล้วครบทุกระบบ มีการปรับใช้ Automation ในการทำงานส่วนใหญ่ ระบบของหน่วยงานรองรับการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานผ่านรูปแบบดิจิทัลบนระบบเดียวกัน และรองรับรูปแบบการใช้งานที่จำเป็นส่วนใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลกับกลางของภาครัฐแล้วครบทุกระบบ มีการปรับใช้ Automation ในการทำงานเกือบทุกด้าน ระบบของหน่วยงานรองรับการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานผ่านรูปแบบดิจิทัลบนระบบเดียวกัน และรองรับรูปแบบการใช้งานที่จำเป็นทั้งหมด

ภาพที่ 2.8 (ต่อ)

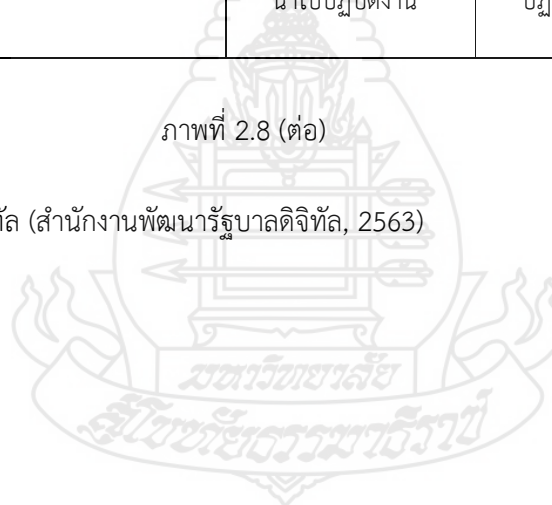
Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Obsolete	Fundamental	Standardized	Integrated	Digitized
Secure and Efficient Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัล ● หน่วยงานยังไม่มีมาตรการป้องกันและรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ● หน่วยงานยังไม่มีฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลเพียงพอต่อการใช้งานในบางด้าน ● หน่วยงานมีมาตรการป้องกันและรับมือการคุกคามทางไซเบอร์ภายในหน่วยงานแล้วบ้างด้าน ● หน่วยงานมีการจัดการด้านข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลบนฐานข้อมูล แต่ยังไม่มียูนิฟอร์ม/ขั้นตอนที่เป็นระบบ ● หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของ Descriptive Analytic 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลเพียงพอต่อการใช้งาน ● หน่วยงานมีมาตรการการป้องกันและรับมือการคุกคามทางไซเบอร์ภายในหน่วยงานระดับปานกลาง ● หน่วยงานมีการจัดการด้านข้อมูลที่เป็นระบบตั้งแต่นำเข้าข้อมูล ตรวจสอบและแก้ไขข้อมูล จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ● หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของ Diagnostic Analytic 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลเพียงพอต่อการใช้งาน ● หน่วยงานมีมาตรการ และมาตรฐานการป้องกันและรับมือการคุกคามทางไซเบอร์ภายในหน่วยงานในระดับสูง ● หน่วยงานมีการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีการอัปเดตข้อมูลแบบรายวัน ● หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของ Predictive Analytic 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลเพียงพอต่อการใช้งาน ● หน่วยงานมีมาตรการ และมาตรฐานการป้องกันและรับมือการคุกคามทางไซเบอร์ภายในหน่วยงานในระดับสูงมาก ● หน่วยงานมีการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจะมีการอัปเดตข้อมูลแบบ real-time ● หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของ Prescriptive Analytic

ภาพที่ 2.8 (ต่อ)

Maturity Model	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
	Near-standard practice	General	Up-to-date	Leading-tech	Future-tech
Digital Capability	<ul style="list-style-type: none"> ยังไม่มีมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการดำเนินงาน หรืออาจมีการประยุกต์ใช้เพียงหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง 	<ul style="list-style-type: none"> มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในขั้นพื้นฐานเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าประสงค์ที่ต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงกับหัวข้อที่หน่วยงานมีความจำเป็นการนำไปปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่เฉพาะเจาะจงกับหัวข้อที่หน่วยงานมีความจำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และมีความซับซ้อนต่อหัวข้อที่หน่วยงานมีความจำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.8 (ต่อ)

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)



Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Underdeveloped	Traditional	Developed	Insight-driven transformation	Sustainability
Policies and Practices	P1.2	Digital Policy	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานยังไม่มีแผนงานที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล แต่ยังไม่ครบทั้งยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ครบทุกยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน แต่ยังไม่ครบทุกกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ครบทุกยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลครบยุทธศาสตร์และครบกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน รวมทั้ง สอดคล้องกับการรอบการพัฒนาด้านดิจิทัลในอนาคต
	P1.4.1	Data Policy	Data governance	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานยังไม่มีกรดำเนินการเกี่ยวกับ Data governance 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับ Data governance ที่แล้วเสร็จและมีการประกาศใช้แล้ว 1-2 ข้อ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับ Data governance ที่แล้วเสร็จและมีการประกาศใช้แล้ว 3-6 ข้อ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับ Data governance ที่แล้วเสร็จและมีการประกาศใช้แล้ว 7-9 ข้อ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับ Data governance ที่แล้วเสร็จและมีการประกาศใช้แล้วเรียบร้อยแล้วทุกข้อ

ภาพที่ 2.9 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 1 Policies and Practices

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Underdeveloped	Traditional	Developed	Insight-driven transformation	Sustainability
Policies and Practices	P1.5.2 . P1.5.4 . P1.6.1 (2.1)	Digital Policy	Open Government Data	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานยังไม่มี การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะในรูปแบบข้อมูลเปิดภาครัฐที่เป็นดิจิทัลบนเว็บไซต์กลาง (0%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีสัดส่วนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะในรูปแบบข้อมูลเปิดภาครัฐที่เป็นดิจิทัลบนเว็บไซต์กลางน้อยกว่า 30% จากชุดข้อมูลทั้งหมดที่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีสัดส่วนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะในรูปแบบข้อมูลเปิดภาครัฐที่เป็นดิจิทัลบนเว็บไซต์กลาง 30-49% จากชุดข้อมูลทั้งหมดที่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีสัดส่วนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะในรูปแบบข้อมูลเปิดภาครัฐที่เป็นดิจิทัลบนเว็บไซต์กลาง 50-89% จากชุดข้อมูลทั้งหมดที่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีสัดส่วนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะในรูปแบบข้อมูลเปิดภาครัฐที่เป็นดิจิทัลบนเว็บไซต์กลาง 90-100% จากชุดข้อมูลทั้งหมดที่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้
	P1.4.1		ระดับการเปิดเผยข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานยังไม่มี การเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบที่ระบุตามมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 1-2 ดาว 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 3 ดาว 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 4 ดาว 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลในระดับ 5 ดาว

ภาพที่ 2.9 (ต่อ)

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Inefficient	Elementary	Intermediated	Effective	Digital savvy
Digital Capability	G3-G4	Digital leadership	CIO	<ul style="list-style-type: none"> CIO ยังไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล และยังไม่มีโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ถูกผลักดันโดย CIO 	<ul style="list-style-type: none"> CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้วอย่างน้อย 1 หลักสูตร แต่ยังไม่มีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้วอย่างน้อย 1 หลักสูตร และมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้วอย่างน้อย 1 โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้ว 2-4 หลักสูตร และมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้วอย่างน้อย 3-4 โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> CIO ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลแล้วครบทุกหลักสูตรที่มีการกำหนด และมีการผลักดันโครงการ/การทำงานด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จแล้ว 5 โครงการขึ้นไป
	P2.3.2	Training & Development	การส่งเสริมและการวัดผล	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานยังไม่มี การส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัล และทักษะที่จำเป็นในอนาคต บางหัวข้อแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัล และทักษะที่จำเป็นในอนาคตที่ครบถ้วนแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินการ

ภาพที่ 2.10 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 2 Digital Capability

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Inefficient	Elementary	Intermediated	Effective	Digital savvy
Digital Capability	G5	IT Competency	Digital literacy (ข้อ 1-9, 11-12)	● บุคลากรขาดทักษะ/ความสามารถในการดำเนินการที่เกี่ยวกับด้านดิจิทัล	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถระดับเบื้องต้นในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับด้านดิจิทัล	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับด้านดิจิทัลระดับพื้นฐาน	● บุคลากรสามารถประยุกต์ทักษะ/ความสามารถด้านดิจิทัลที่โดดเด่น สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้เป็นส่วนใหญ่	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถด้านดิจิทัลสูง สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้เกือบทั้งหมด และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้
			Data literacy (ข้อ 10)	● บุคลากรขาดทักษะ/ความสามารถในการดำเนินการที่เกี่ยวกับด้านข้อมูล	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถระดับเบื้องต้นในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับด้านข้อมูล	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับด้านข้อมูลระดับพื้นฐาน	● บุคลากรสามารถประยุกต์ทักษะ/ความสามารถด้านข้อมูลที่โดดเด่น สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้เป็นส่วนใหญ่	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถด้านข้อมูลสูง สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้เกือบทั้งหมด และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้
			Cyber security literacy (ข้อ 13)	● บุคลากรขาดทักษะ/ความสามารถในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถระดับเบื้องต้นในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ระดับพื้นฐาน	● บุคลากรสามารถประยุกต์ทักษะ/ความสามารถด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่โดดเด่น สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้เป็นส่วนใหญ่	● บุคลากรมีทักษะ/ความสามารถด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์สูง สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้เกือบทั้งหมด และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้

ภาพที่ 2.10 (ต่อ)

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
Public services	P3.3	Service provision	Proportion of digital service	<ul style="list-style-type: none"> มีบริการหลักที่เป็นดิจิทัล 0 บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> มีบริการที่เป็นดิจิทัล 10-49% จากบริการหลักทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> มีบริการที่เป็นดิจิทัล 50-79% จากบริการหลักทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> มีบริการที่เป็นดิจิทัล 80-99% จากบริการหลักทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> มีบริการหลักที่เป็นดิจิทัลทุกบริการ หรือ 100%
	P3.3	Service provision	Digital service type				<ul style="list-style-type: none"> มี One-stop service 	<ul style="list-style-type: none"> มี One-stop service
	P3.7							<ul style="list-style-type: none"> มีการนำเสนอบริการแบบ Personalized
	P3.3	Customer experience	Channel	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักของหน่วยงานมี 1 ช่องทางบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักของหน่วยงานมี 2 ช่องทางขึ้นไป โดยทั้งสองช่องทางเป็นช่องทางประเภทเดียวกัน (Self-service/Counter service) 	<ul style="list-style-type: none"> บริการหลักของหน่วยงานมี 2 ช่องทางขึ้นไป โดยต้องประกอบด้วยช่องทางทั้ง 2 ประเภท (Self-service/Counter service) และต้องมีช่องทาง Website หรือ Mobile Application รวมอยู่ด้วย 		

ภาพที่ 2.11 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 3 Public Services

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
Public services	P3.10	Public-participation	e-Information	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 1 ใน 4 ข้อจากทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 2 ใน 4 ข้อจากทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการด้านการให้ข้อมูลแล้ว 3 ใน 4 ข้อจากทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการดำเนินการด้านครบถ้วน และมีการอัปเดตข้อมูลแบบ Real-time 	
	P3.10	Public-participation	e-Consultation	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงาน ยังไม่มีการดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น ต่อการบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น ต่อการบริการ รวมถึงมีการติดตาม และตอบกลับข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็นต่อการบริการ มีการติดตาม และตอบกลับข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ กำหนดผู้รับผิดชอบในการนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาปรับปรุงการบริการ 	
			e-Decision making				<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานเปิดให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการลงมติ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการของหน่วยงาน หรือมีการให้ภาคเอกชน/ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำบริการ ความร่วมมือระหว่างองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการลงมติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการของหน่วยงาน และมีการให้ภาคเอกชน/ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำบริการความร่วมมือระหว่างองค์กร

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
Smart Back Office	P4.1A	Integrated enterprise	รองรับรูปแบบดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีระบบการบริหารจัดการภายในในรูปแบบดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการบริหารจัดการภายในเป็นรูปแบบดิจิทัล 1-3 ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการบริหารจัดการภายในเป็นรูปแบบดิจิทัล 4-6 ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการบริหารจัดการภายในเป็นรูปแบบดิจิทัล 7-8 ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการบริหารจัดการภายในเป็นรูปแบบดิจิทัล > 9 ระบบ
	P4.2		การเชื่อมต่อของระบบ	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานยังไม่มี การเชื่อมระบบภายในเข้าด้วยกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเชื่อมระบบภายในเข้าด้วยกัน 1-2 ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเชื่อมระบบภายในเข้าด้วยกัน 3-4 ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเชื่อมระบบภายในเข้าด้วยกัน มากกว่า 5 ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเชื่อมระบบภายในเข้าด้วยกัน ทุกระบบ
	P4.3-P4.3.1	Integrated enterprise	เชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอกแต่ยังไม่มีการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐหรือหน่วยงานภายนอกอย่างใดอย่างหนึ่ง 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐอย่างน้อย 1 ระบบ และมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก 		

ภาพที่ 2.12 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 4 Smart Back Office

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
Smart Back Office	P4.5.1	Process optimization	Automation			<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานนำ Automation มาลด กระบวนการทำงาน บางส่วน (อย่างน้อย 1 ด้าน) 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานนำ Automation มาลด กระบวนการทำงาน ส่วนใหญ่ (2-3 ด้าน) 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานนำ Automation มาลด กระบวนการทำงานเกือบ ทุกด้าน (>3 ด้าน)
	P4.8		Communication	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มี การติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร ในรูปแบบดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมี ช่องทางการสื่อสาร ภายในองค์กร เป็นช่องทาง ดิจิทัล อย่างน้อย 1 ช่องทาง 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมี ช่องทางการสื่อสาร ภายในองค์กร เป็นช่องทาง ดิจิทัล มากกว่า 1 ช่องทาง 		
	P4.9			<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มี การติดต่อสื่อสาร ภายนอกองค์กร ในรูปแบบ ดิจิทัล • ไม่มี การประชุม ในรูปแบบ ดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมี ช่องทางการสื่อสาร ภายนอกองค์กร เป็นช่องทาง ดิจิทัล อย่างน้อย 1 ช่องทาง • หน่วยงานมีการ ประชุม ในรูปแบบ ดิจิทัล อย่างน้อย 1 ช่องทาง 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมี ช่องทางการสื่อสาร ภายนอกองค์กร เป็นช่องทาง ดิจิทัล มากกว่า 1 ช่องทาง • หน่วยงานมีการ ประชุม ในรูปแบบ ดิจิทัล มากกว่า 1 ช่องทาง 		

ภาพที่ 2.12 (ต่อ)

D

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
Smart Back Office	P4.9	Process optimization	Collaboration		<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมีแพลตฟอร์มที่ใช้ในการสื่อสารกับการทำงานคนละชนิดกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมีแพลตฟอร์มที่ใช้ในการสื่อสารกับการทำงาน ชนิดเดียวกัน และมีรูปแบบการใช้งานน้อยกว่า 4 แบบ 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมีแพลตฟอร์มที่ใช้ในการสื่อสารกับการทำงาน ชนิดเดียวกัน และมีรูปแบบการใช้งานมากกว่า 4 รูปแบบขึ้นไป 	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานมีแพลตฟอร์มที่ใช้ในการสื่อสารกับการทำงาน ชนิดเดียวกัน และมีรูปแบบการใช้งานครบทุกรูปแบบ

ภาพที่ 2.12 (ต่อ)

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Obsolete	Fundamental	Standardized	Integrated	Digitized
Secure and Efficient Infra-Structure	P5.1-5.3	Reliability Infrastructure	HW/SW /NW	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ทั้ง 3 ด้าน (Hardware/Software/Network) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ เพียงพอ เพียงด้านใดด้านหนึ่ง จาก 3 ด้าน (Hardware/Software/Network) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ เพียงพอ ทั้ง 3 ด้าน (Hardware/Software/Network) 		
	5.5	Cyber Security	Confidentiality Integrity Availability	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการดำเนินการในด้านมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการดำเนินการในด้านมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยมีการดำเนินการยังครอบคลุมเพียงบางด้านของ CIA 	<ul style="list-style-type: none"> มีการดำเนินการในด้านมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยมีการดำเนินการครอบคลุมทุกด้านของ CIA แต่ครอบคลุมหัวข้อย่อยเพียงบางส่วน <p>หมายเหตุ</p> <ol style="list-style-type: none"> ข้อ 5.5.1 ระหว่างข้อย่อย 2.1-2.5 หน่วยงานต้องเลือกอย่างน้อย 1 ข้อ ข้อ 5.5.2 เลือกข้อย่อย 2.3 เพียงข้อเดียว ข้อ 5.5.3 ระหว่างข้อย่อย 2.1-2.4 หน่วยงานต้องเลือกอย่างน้อย 1 ข้อ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการดำเนินการในด้านมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยมีการดำเนินการครอบคลุมทุกด้านของ CIA แต่ครอบคลุมหัวข้อย่อยแทบทั้งหมด <p>หมายเหตุ</p> <ol style="list-style-type: none"> ข้อ 5.5.1 ระหว่างข้อย่อย 2.1-2.5 หน่วยงานต้องเลือกอย่างน้อย 3 ข้อ และข้อ 2.3 ต้องเลือกอย่างน้อย 2 ข้อ P5.5.2 ระหว่างข้อย่อย 2.1-2.2 หน่วยงานต้องเลือกอย่างน้อย 1 ข้อ ข้อ 5.5.3 ระหว่างข้อย่อย 2.1-2.4 หน่วยงานต้องเลือกอย่างน้อย 2 ข้อ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการดำเนินการในด้านมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยจะมีการดำเนินการครอบคลุมทุกด้านของ CIA และครอบคลุมหัวข้อย่อยทั้งหมด

ภาพที่ 2.13 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 5 Secure and Efficient Infrastructure

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Obsolete	Fundamental	Standardized	Integrated	Digitized
Secure and Efficient Infra-Structure	5.6	Data Management	มาตรฐานการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์				<ul style="list-style-type: none"> • มีมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยอย่างน้อย 1 มาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยทั้งหมด
	P5.7.1	Data Management	อัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานไม่มีการอัปเดตข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการอัปเดตข้อมูล (ข้อ 2.6 หรือ 2.7) 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการอัปเดตข้อมูล (ข้อ 2.3-2.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการอัปเดตข้อมูลรายวัน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการอัปเดตข้อมูลแบบ Real-time
	P5.7.2 - P5.8.1		Data Collection	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการเก็บข้อมูลบน Data Warehouse หรือ Data Lake 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการเก็บข้อมูลบน Data Warehouse หรือ Data Lake 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการเก็บข้อมูลบน Data Warehouse หรือ Data Lake และมีการทำ Data Cleansing 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการเก็บข้อมูลบน Data Warehouse หรือ Data Lake โดยมีการทำ Data Cleansing และ Data Masking 	
	5.9		Data Analytic	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้ในการวิเคราะห์ในลักษณะ Descriptive Analytic 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้ในการวิเคราะห์ในลักษณะ Diagnostic Analytic 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้ในการวิเคราะห์ในลักษณะ Predictive Analytic 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้ในการวิเคราะห์ในลักษณะ Prescriptive Analytic

ภาพที่ 2.13 (ต่อ)

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Near-standard practice	General	Up-to-date	Leading-tech	Future-tech
Digital Technology Practices	P6.1	Connectivity	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมต่อและสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ยังไม่มีมีการประยุกต์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการขยายการติดต่อสื่อสารผ่านอุปกรณ์ในการเชื่อมต่อสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับโครงข่ายการติดต่อสื่อสารผ่านอุปกรณ์ประกอบกับเทคโนโลยีอื่น ๆ ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ API ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ IoT ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร
	P6.2	Intelligence	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> ยังไม่มีมีการปรับใช้เรื่องของเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เก็บข้อมูลในรูปแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) วิเคราะห์ผ่านการใช้โปรแกรมพื้นฐานทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> เก็บข้อมูลในรูปแบบเชิงโครงสร้าง (Structured) วิเคราะห์ผ่านการใช้โปรแกรมที่ออกแบบมาสำหรับการวิเคราะห์เชิงสถิติโดยเฉพาะและสามารถรองรับ- 	<ul style="list-style-type: none"> เก็บข้อมูลในรูปแบบเชิงโครงสร้างขนาดใหญ่ (Large-Structured) วิเคราะห์ผ่านการเขียนโปรแกรมโดยภาษาคอมพิวเตอร์ เช่น Python Stark- 	<ul style="list-style-type: none"> เก็บข้อมูลในรูปแบบเชิงโครงสร้างขนาดใหญ่ (Large-Structured) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) วิเคราะห์สิ่งที่มีความซับซ้อนหรือสมการชั้นสูงผ่าน-

ภาพที่ 2.14 แบบจำลองการวัดระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 6 Digital Technology Practices

Maturity Model	Questions	Sub-pillars	Topic	Initial	Developing	Defined	Managed	Optimizing
				Near-standard practice	General	Up-to-date	Leading-tech	Future-tech
Digital Technology Practices	P6.2	Intelligence	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ			-การวิเคราะห์ข้อมูลในปริมาณที่มากกว่าโปรแกรมพื้นฐาน	-เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมาก (Big data) หรือการวิเคราะห์ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น และยังมีวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมทั่วไป หรือโปรแกรมที่ออกแบบมาสำหรับการวิเคราะห์เชิงสถิติบางกรณี	-การ Quantum computing
	P6.3	Trusted Protocol	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสร้างความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสร้างความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการใส่ Password ให้กับไฟล์ เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการปรับใช้เรื่องของ Security control รูปแบบต่าง ๆ ในการจัดการข้อมูลตามความเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการใช้ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการใช้ระบบ Blockchain เข้ามาช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ภาพที่ 2.14 (ต่อ)

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

ส่วนที่ 3 แบบสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล

แบบสำรวจมีโครงสร้างของแบบสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล แบ่งออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามสำหรับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) (G1- G5) ส่วนที่ 2 – 6 เป็นคำถามวัดดัชนี ทั้ง 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยเรื่อง Policy and Practice (P1.1 – 1.11), Digital Capability (P2.1 – 2.3), Public Service (P3.1 – 3.10), Smart Back Office (P4.1 – 4.9), Secure and Efficient Infrastructure (P5.1 – 5.9) และ Digital Technology Practice (P6.1 – 6.5) และส่วนอื่น ๆ

3.2.3 ระดับความพร้อมของ 5 Level of Digital Government Maturity

Rob van der Meulen (2017) ในเว็บไซต์ของ Gartner กล่าวถึงระดับวุฒิภาวะของรัฐบาลดิจิทัลไว้ในบทความ “5 Level of Digital Government Maturity” ออกเป็น 5 ระดับที่จะช่วยทำให้ CIOs พัฒนารัฐบาลดิจิทัลในการให้บริการแก่ประชาชน ดังนี้

Level 1 – Initial (E-Government) หรือ ระดับเริ่มต้น เป็นลักษณะรัฐบาลแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือในระดับที่หนึ่งนี้จุดเน้นอยู่ที่การย้ายวิธีการให้บริการเป็นรูปแบบออนไลน์เพื่อความสะดวกของผู้ใช้บริการและประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อมูลและการใช้งานจะถูกจำกัดอย่างมาก หากมองในมุมมองขององค์กร คือ มีร้อยละสูงในการให้บริการทางออนไลน์หรือการเข้าถึงผ่านโทรศัพท์มือถือ การให้การศึกษาและสนับสนุนเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เข้าถึงรัฐบาลดิจิทัลที่แท้จริงและประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะสามารถช่วยบรรเทาหรือขจัดปัญหาที่มีความสำคัญสูงสำหรับองค์กรได้อย่างไร

Level 2 – Developing (Open) หรือระดับกำลังพัฒนา มีลักษณะเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลแบบเปิด โครงการของรัฐบาลแบบเปิดมักจะอยู่ร่วมกันโดยมีความเป็นผู้นำและลำดับความสำคัญต่างกัน รัฐบาลแบบเปิดมักใช้รูปแบบของโครงการที่เปิดเผยต่อสาธารณะ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของพลเมือง และเศรษฐกิจของข้อมูล ตัวอย่างที่เห็นในปัจจุบัน ได้แก่ การริเริ่มเปิดข้อมูลแบบเปิดซึ่งจะอยู่ในบริบทของโปรแกรมเมืองอัจฉริยะ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลโคเปนเฮเกน

Level 3 – Defined (Data-Centric) หรือระดับกำหนดชัดเจน ลักษณะเป็นรัฐบาลแบบใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง ในระดับนี้จุดเน้นเปลี่ยนจากการพึ่งเสียงของพลเมืองหรือผู้ใช้จำเป็นต้องสำรวจความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างมีกลยุทธ์ ตัวอย่างที่ประสิทธิภาพหลักในที่นี้คือ “ข้อมูลเปิดมีมากเท่าไร” และมี “แอปพลิเคชันจำนวนมากเท่าไรที่สร้างจากข้อมูลเปิด” ยั่วยวนให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการเอาหน้าเพื่อสร้างชื่อเสียงมากกว่าจุดประสงค์ในเรื่องประโยชน์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริงหรือข้ามไปข้างหน้าก่อนที่จะมีการวางรากฐานที่เหมาะสม สิ่งที่น่าดึงดูดใจยังคงเน้นไปที่ออกแบบและดำเนินการทางกลยุทธ์และกระบวนการที่เน้นข้อมูลเป็นศูนย์กลาง

Level 4 – Managed (Fully Digital) หรือ ระดับควบคุม ลักษณะเป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มตัว ในระดับนี้ องค์กร หน่วยงานหรือแผนกมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ต่อแนวทางที่เน้นข้อมูลเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุงรัฐบาลและวิธีการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบนพื้นฐานของการ

ใช้ข้อมูลเปิด การไหลของข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทั่วขอบเขตขององค์กร นำไปสู่การโต้ตอบที่ง่ายขึ้นและบริการที่ดีขึ้นสำหรับองค์ประกอบ ข้อควรระวังในขั้นตอนนี้เกี่ยวกับความรู้สึกความเป็นส่วนตัว เนื่องจากประชาชนอาจรู้สึกไม่สบายใจกับวิธีการรวบรวมและใช้งานข้อมูลของพวกเขา ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการใช้ข้อมูลภายใต้บรรทัดฐานและข้อบังคับที่มีอยู่และมีการสื่อสารอย่างชัดเจน

Level 5 – Optimizing (Smart) หรือระดับเหมาะสมที่สุด ลักษณะเป็นรัฐบาลอัจฉริยะ ณ จุดนี้ กระบวนการของนวัตกรรมดิจิทัลโดยใช้ข้อมูลแบบเปิดได้ถูกฝังลึกทั่วทั้งรัฐบาลโดยมีการสำรองและเป็นผู้นำจากผู้กำหนดนโยบายระดับบนสุด กระบวนการสร้างนวัตกรรมสามารถคาดการณ์ได้และทำซ้ำได้แม้จะเผชิญกับการหยุดชะงักหรือเหตุการณ์กระทันหันที่ต้องการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

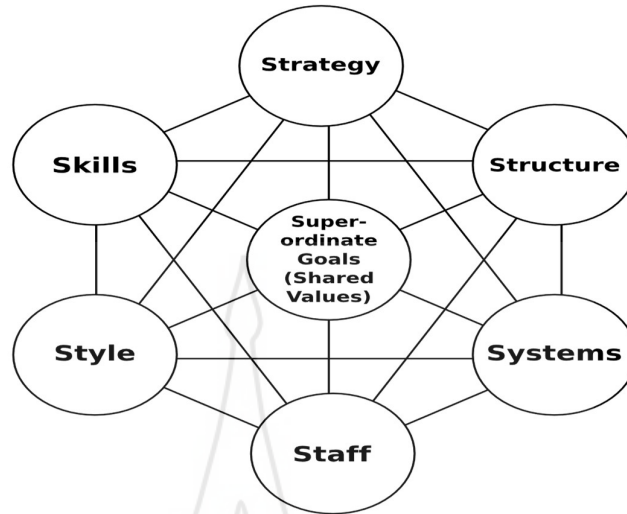
โดยสรุป เครื่องมือในการวัดระดับความพร้อมทางดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐมีเครื่องในการวัดหลายเครื่องมือ ในงานวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือจากแบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 และกรอบสำรวจความพร้อมโดยตัวชี้วัด 6 ด้าน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) ตัวชี้วัดที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล (Digital Capability) ตัวชี้วัดที่ 3 บริการภาครัฐ (Public Service) ตัวชี้วัดที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) ตัวชี้วัดที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) ตัวชี้วัดที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) และวัดระดับความพร้อมตาม 5 Level of Digital Government Maturity ของ Gartner เป็น 5 ระดับ ได้แก่ Level 1 – Initial (E-Government) Level 2 – Developing (Open) Level 3 – Defined (Data-Centric) Level 4 – Managed (Fully Digital) Level 5 – Optimizing (Smart)

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมองค์กรในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย การวิเคราะห์โครงสร้าง 7's ของแมคคินซี และตัวแบบ ADKAR ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์โครงสร้าง 7's ของแมคคินซี

ซินินท์ ชุมหพันธ์ (2563) กล่าวถึงแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ McKinsey โดย Robert Waterman Tom Peters และ Julien Phillips (1980) นำเสนอว่าประสิทธิภาพองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ



ภาพที่ 2.15 กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7's Framework)

ที่มา: https://hmong.in.th/wiki/McKinsey_7S_Framework

ดังนั้น การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้ จึงต้องมีการวิเคราะห์ว่าปัจจัยทั้ง 7 ประการขององค์กรมีลักษณะและสภาพอย่างไร โดยที่ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ประกอบไปด้วย

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร เช่น ในอดีต Intel มีปัญหาในเรื่องความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทใช้กลยุทธ์การเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างมากแต่ทว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรยังคงเป็นลักษณะรวมอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้การบริหารและควบคุมเป็นไปได้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการ

ฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

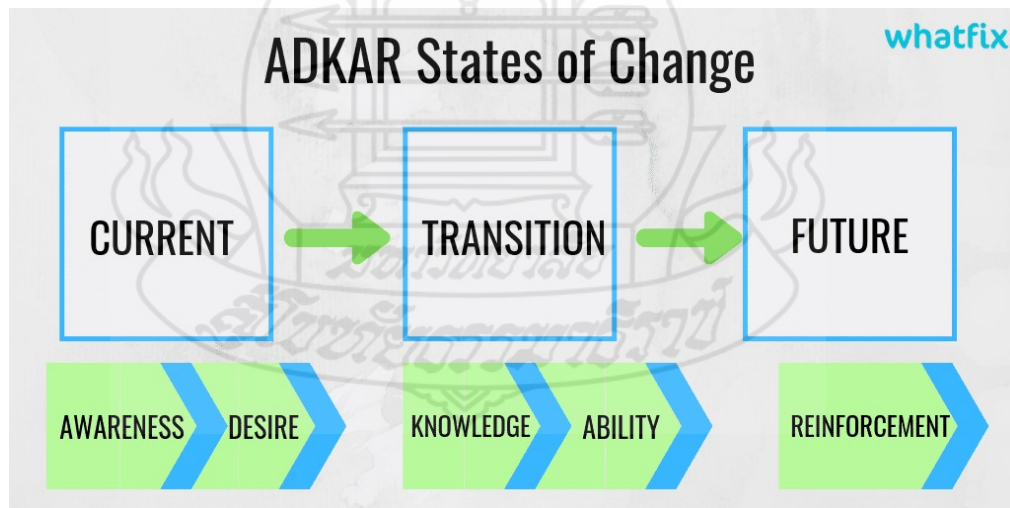
4) รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

5) พนักงานในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านพนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน

6) ทักษะขององค์กร (Skills) สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

7) ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่งรวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

4.2 ตัวแบบ ADKAR



ภาพที่ 2.16 ADKAR Change Management Model

ที่มา: <https://whatfix.com/blog/adkar-model-what-is-it-and-how-to-use-it/>

กิงพร ทองใบ (2564) กล่าวถึงตัวแบบการเปลี่ยนแปลง ADKAR หรือทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย (Goal-Oriented) ที่เสนอโดยเจฟฟรีย์ เอ็ม ไฮแอทต์ (Jeffery M. Hiatt) แนะนำว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรควรมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการไปถึงเป้าหมาย (Goals) หรือ ผลลัพธ์ (Result) ต้องการให้เกิดขึ้นนี้จะดำเนินการผ่านการให้ความรู้ที่จำเป็นกับพนักงาน หน่วยงานและฝ่ายต่าง ๆ

ตัวแบบ ADKAR ประกอบด้วย หลัก 5 ประการ คือ

1) Awareness (การตระหนักรู้) ผู้นำองค์กรต้องสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้กับคนในองค์กรว่าทำไมจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและมีความเสี่ยงหรือผลเสียหยาอะไรที่จะเกิดขึ้นหาก ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

2) Desire (ความต้องการ) ผู้นำองค์กรต้องพยายามสร้างความปรารถนาที่อยากจะเปลี่ยนแปลงให้กับคนในองค์กร โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงข้อดีหรือผลดีของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและต่อพนักงานรวมถึงการกระตุ้นการสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีและเกิดความปรารถนาที่อยากสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

3) Knowledge (ความรู้) การให้ความรู้ที่จำเป็นกับพนักงาน หน่วยงานและฝ่ายต่าง ๆ ผ่านทางการฝึกอบรม ข้อมูลรายละเอียดงานที่ต้องเปลี่ยนแปลง การให้ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

4) Ability (ความสามารถ) ต้องมีการพัฒนาทักษะให้กับพนักงานและผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เพื่อความพร้อมในด้านร่างกายและจิตใจสำหรับการทำงาน ความพร้อมในด้านคุณสมบัติต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งความพร้อมในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับพนักงานและผู้บริหาร

5) Reinforcement (การเสริมแรง) เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเริ่มดำเนินการไป ผู้นำองค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การจัดเลี้ยงฉลองเมื่อสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและกระตุ้นให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จ

ADKAR เป็นการนำเสนอแนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสูงจากการศึกษาวิจัยที่ใช้ระยะเวลานานกว่า 14 ปี เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่าง ๆ ของบริษัท Prosci ที่ปรึกษาระดับโลกด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยแนวทางความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ปี 1984 ร่วมกับองค์กรต่าง ๆ กว่า 4,500 แห่ง (ทริส คอร์ป, 2564)

โดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมองค์กรในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ในมิติของการตระหนักรู้ (Awareness) การสร้างความต้องการ (Desire) และการส่งเสริม (Reinforcement) รวมทั้งปัจจัยที่ได้จากแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2562) จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ เป้าหมายและศักยภาพองค์กร (Vision and Capability) โครงสร้างและการทำงาน (Operation Enables) และธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (Governance, Risk, and Compliance) ตามที่ได้กล่าวไปแล้วใน 3.2 เครื่องมือวัดความพร้อมทางดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะสรุปในส่วนสุดท้ายของบทที่ 2 นี้

5. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินประกอบด้วย ความเป็นมา นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับดิจิทัล โครงสร้างและการบริหารงานภายใน กรอบอัตรากำลังข้าราชการ แนวทางการพัฒนาด้านดิจิทัลในปัจจุบัน ทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลในอนาคต ดังนี้

5.1 ความเป็นมา

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (อังกฤษ: State Audit Office of the Kingdom of Thailand) หรือ สตง. (SAO) เป็นองค์กรอิสระ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การปฏิบัติงาน และการดำเนินการอื่น ที่เกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดิน ตรวจสอบการใช้งบประมาณของรัฐบาล โดยมีผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (Auditor General) เป็นหัวหน้าสำนักงาน (วิกิพีเดีย)

การตรวจเงินแผ่นดินของไทยเริ่มต้นขึ้นเป็นครั้งแรกในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติสำหรับกรมพระคลังมหาสมบัติแล้วด้วยกรมต่าง ๆ ซึ่งจะเบิกเงินส่งเงิน จุลศักราช 1237” ขึ้นในวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2418 อันถือเป็นต้นกำเนิดของการตรวจเงินแผ่นดินในประเทศไทย ดังปรากฏในหมวดมาตราที่ 8 ว่าด้วยออฟฟิศหลวงในพระบรมมหาราชวังที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “ออดิตออฟฟิศ” โดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระยาเทวะวงศ์วโรปการ เป็นเจ้าพนักงานผู้ตรวจใหญ่หรือออดิตอเยเนอรัล (Auditor General) คนแรก (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2564)

การตรวจเงินแผ่นดินภายใต้พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 บัญญัติให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินมีหน้าที่และอำนาจ ตามมาตรา 240 และมาตรา 242 ตามลำดับ นอกจากนี้ มาตรา 62 ได้บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืนตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ กอปรกับพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 บัญญัติเรื่องวินัยการเงินการคลังอยู่ในหมวด 7 มาตรา 95 ถึงมาตรา 103 โดยบัญญัติให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ และกำหนดให้ลงโทษทางปกครองแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2564)

5.2 นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับดิจิทัล

นโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565

1) พัฒนาระบบบริหารและการจัดการทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการตรวจเงินแผ่นดิน และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัลซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาประเทศไทยด้วยยุทธศาสตร์ชาติ และการเข้าสู่การพัฒนายุคประเทศไทย 4.0 (“นโยบายการตรวจเงินแผ่นดินฯ” ข้อ 2.3.1, 2561)

2) พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูล (Database Management System – DBMS) ที่ใช้ในการตรวจสอบให้เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจเงินแผ่นดิน ตลอดจนเสริมสร้างทักษะให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ตรวจเงินแผ่นดินมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) (“นโยบายการตรวจเงินแผ่นดินฯ” ข้อ 2.3.3, 2561)

ยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565)

ยุทธศาสตร์ด้านที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการ โครงการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านการบริหารงาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีข้อมูลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ถูกต้อง และทันกาล เพื่อใช้ในการวินิจฉัย สั่งการ และการตัดสินใจด้านการบริหารงาน (โครงการที่ 17)

2) โครงการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญด้าน Big Data & Data Analytics ให้กับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (โครงการที่ 18)

3) โครงการพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดินอิเล็กทรอนิกส์แบบบูรณาการ (Thailand Smart e-Audit : TSEA) เพื่อ 1) ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและสนับสนุนการตรวจสอบที่ทันสมัย สามารถสนับสนุน และตอบสนองความต้องการใช้งานตามภาระหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับฐานข้อมูลภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โครงการที่ 22)

4) โครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) เพื่อ 1) พัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพ และ 2) บูรณาการข้อมูลและสนับสนุนการบริหารจัดการภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (โครงการที่ 23)

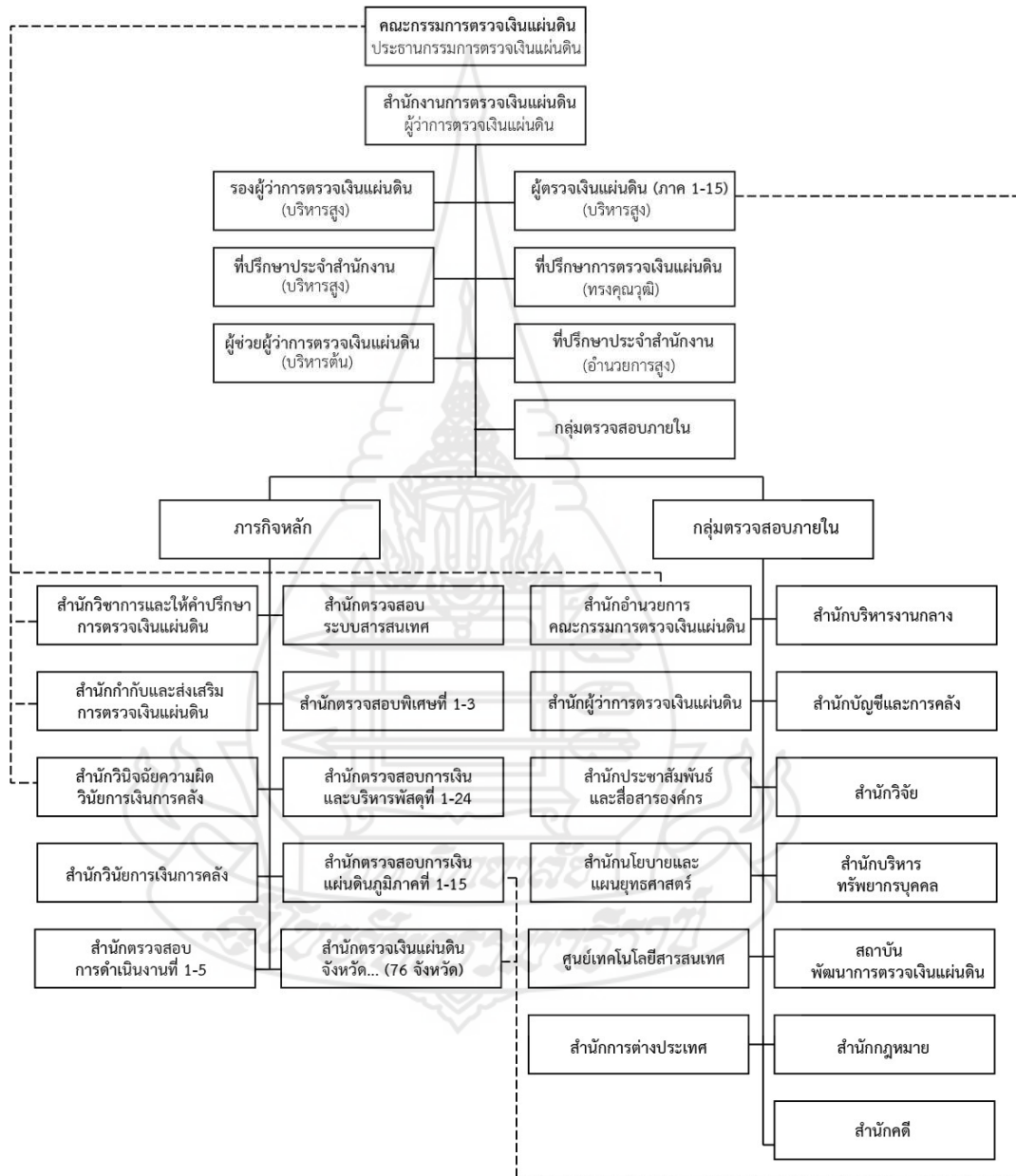
5) โครงการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อ 1) ดำเนินการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และระบบเครือข่ายที่สามารถรองรับระบบสารสนเทศที่จะพัฒนาขึ้น 2) ปรับปรุงและพัฒนานโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศที่เป็นมาตรฐาน (โครงการที่ 26)

5.3 โครงสร้างการบริหารงานภายใน

ตามแผนอัตรากำลังเพื่อพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2563) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีการกำหนดตำแหน่ง การจัดโครงสร้างอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผนการใช้อัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการใช้ทรัพยากรบุคคลและปริมาณงานในความรับผิดชอบของส่วนราชการภายใน ตามภารกิจหลักและภารกิจรอง (สตง. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2561)



แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน พ.ศ. 2561



ภาพที่ 2.17 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน พ.ศ. 2561

ที่มา: <https://www.audit.go.th/th/โครงสร้างภาพรวม>

1) กลุ่มงานตามภารกิจหลัก หมายถึง กลุ่มงานที่มีหน้าที่และภารกิจในด้านการตรวจสอบ ซึ่งสามารถจำแนกการตรวจสอบออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Audit) การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Audit) และการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) รวมถึงมีหน้าที่ในการกำกับและส่งเสริมให้คำปรึกษาด้านการตรวจเงินแผ่นดิน วินิจฉัยความผิดวินัยการเงินการคลัง ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 แบ่งออกเป็นสำนัก ดังนี้ (1) สำนักตรวจสอบพิเศษที่ 1 – 3 (2) สำนักตรวจสอบการดำเนินงานที่ 1 – 5 (3) สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ 1 – 24 (4) สำนักตรวจสอบการเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 1 – 15 (5) สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัด (76 สำนัก) (6) สำนักวิชาการและให้คำปรึกษาการตรวจเงินแผ่นดิน (7) สำนักกำกับและส่งเสริมการตรวจเงินแผ่นดิน (8) สำนักวินิจฉัยความผิดวินัยการเงินการคลัง (9) สำนักวินัยการเงินการคลัง และ (10) สำนักตรวจสอบระบบสารสนเทศ รวมทั้งสิ้น 128 สำนัก

2) กลุ่มงานตามภารกิจสนับสนุน หมายถึง กลุ่มงานที่มีหน้าที่และภารกิจด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการตรวจสอบตามภารกิจหลัก เป็นไปเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วยสำนักต่าง ๆ ดังนี้ (1) สำนักอำนวยการคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2) สำนักผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (3) สำนักนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ (4) สำนักบัญชีและการคลัง (5) สำนักบริหารงานกลาง (6) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (7) สำนักต่างประเทศ (8) สำนักวิจัย (9) สำนักกฎหมาย (10) สำนักคดี (11) สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร (12) สถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน (13) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (14) กลุ่มตรวจสอบภายใน รวมทั้งสิ้น 14 สำนัก

5.4 กรอบอัตรากำลังข้าราชการ

การจัดกรอบอัตรากำลังของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561 แบ่งตามด้านลักษณะโครงสร้างของกำลังคน ลักษณะงานตรวจสอบ สภาพทางภูมิศาสตร์ จะแบ่งประเภทข้าราชการ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (สดง.สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2561)

ตารางที่ 2.1 กรอบอัตรากำลังข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561

ลำดับ	ประเภทข้าราชการจำแนกตามภารกิจ	กรอบอัตรากำลัง
1	นักบริหาร ระดับสูง / ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ	39
2	ข้าราชการสำนักสนับสนุน	501
3	ข้าราชการสำนักตรวจสอบส่วนกลาง	1,444
4	ข้าราชการสำนักตรวจสอบส่วนภูมิภาค	1,744
รวม		3,728

ที่มา: สดง. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2561)

สำหรับการวิจัยนี้ กลุ่มประชากรเป็นข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ยกเว้นตำแหน่งบริหาร ระดับสูง จำนวน 19 คน และบริหาร ระดับต้น จำนวน 2 คน รวมจำนวน 3,106 คน ข้อมูลจากการสำรวจ ณ วันที่ 9 ธันวาคม 2564 ตามบันทึก ที่ ตผ 46.5/426 ลงวันที่ 7 ธันวาคม 2564 ถึงผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขอ อนุเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ตารางที่ 2.2 สรุปรูปอัตรากำลังข้าราชการจำแนกตามระดับตำแหน่ง ณ วันที่ 9 ธันวาคม 2564

ตำแหน่งประเภท / ระดับ	จำแนกตามภารกิจ / ภูมิศาสตร์			รวมอัตรากำลัง
	ส่วนกลาง สนับสนุน	ส่วนกลาง ตรวจสอบ	ส่วนภูมิภาค ตรวจสอบ	
บริหาร ระดับสูง	-	9	10	19
บริหาร ระดับต้น	-	2	-	2
อำนวยการ ระดับสูง	17	33	91	141
อำนวยการ ระดับต้น	-	-	-	-
วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ	-	2	-	2
วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	4	6	13	23
วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	124	230	555	909
วิชาการ ระดับชำนาญการ	120	394	640	1,154
วิชาการ ระดับปฏิบัติการ	114	454	282	850
ทั่วไป ระดับอาวุโส	6	-	4	10
ทั่วไป ระดับชำนาญงาน	2	-	15	17
รวม	387	1,130	1,610	3,127

ที่มา: สตง. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2564)

5.5 แนวทางการพัฒนาด้านดิจิทัลในปัจจุบัน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ตามที่กล่าวถึง ใน บทความ “โครงการ Thailand Smart e-Audit กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของ สตง.” (OAG Intranet, 2019) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ของ สตง. เพื่อรองรับ Thailand 4.0 การพัฒนาประเทศให้เกิดความโปร่งใสและลดโอกาสการทุจริตคอร์รัปชันและสนับสนุนการตรวจเงินแผ่นดินให้เป็นระบบการตรวจสอบดิจิทัล (Digital Audit) ให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีคลังข้อมูลการตรวจสอบเงินแผ่นดินของประเทศ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐได้ตามมาตรฐาน เป็นไปตามนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการตรวจเงินแผ่นดิน ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญ 3 ประการ เป็นคำกล่าวของนายมณฑิร เจริญผล รองผู้ว่าการ

ตรวจเงินแผ่นดินและผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) ที่กล่าวไว้ในการประชุมผู้บริหารครั้งที่ 3/2562 เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2562 ได้แก่

1) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware, Software and Network)

2) ทรัพยากรมนุษย์ (Peopleware)

3) ข้อมูล (Data)

กล่าวโดยย่อ โครงการ Thailand Smart e-Audit หรือโครงการ TSEA (ที-ซี) เป็นโครงการที่สอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 2 ระบบข้อมูลภาครัฐมีมาตรฐาน ทันสมัยและเชื่อมโยงกันก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล และอยู่ในยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (สิทธิศักดิ์ ไชยสุข, 2562) โครงการ TSEA เป็นโครงการระดับนโยบายที่ขับเคลื่อนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของ สตง. มาอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมาย คือการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่การตรวจเงินแผ่นดิน (e-Audit) ของบุคลากรของ สตง. ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Infrastructure) ของ สตง. ให้มีความมั่นคงปลอดภัยและน่าเชื่อถือตามแนวทางมาตรฐานสากล 2) พัฒนาระบบสารสนเทศการตรวจสอบ (e-Audit) ของ สตง. ให้ทันสมัย มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี และ 3) พัฒนาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการสนับสนุนการตรวจสอบของ สตง. (e-Office) ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2565)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สตง. กล่าวถึงในแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สตง. สู่องค์การตรวจสอบยุคดิจิทัล” (OAG Intranet, 2019) สตง. จะพัฒนาทักษะทางดิจิทัล (Digital Skills) ของข้าราชการและบุคลากรเป็นทักษะทั่วไป (Generic Skills) ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ สตง. และพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบและด้านสนับสนุนให้มีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งบุคลากรออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ (Director) ผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ (Audit Staff) ผู้ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน (Support Staff) และผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Staff) โดยสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ (%) โดยเทียบเคียงกับทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. ทั้ง 7 ด้าน โดย พ.ศ. 2563 มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลในด้าน 1) ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) 2) ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) 3) ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) พ.ศ. 2564: มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลในด้าน 4) ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) 5) ความสามารถในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อ

การพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) และ พ.ศ. 2565 มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลในด้าน 6) ความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) 7) ความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

บุคลากรของ สตง. ในแต่ละกลุ่มจะได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในด้านที่แตกต่างกัน เช่น Audit Staff ซึ่งมีจำนวนคนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 80.30 จะได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในลักษณะการพัฒนาทักษะใหม่กับตำแหน่งงานใหม่ (New Skill) ในด้านที่ 4 5 และ 7 การพัฒนาระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ (Up Skill) ในด้านที่ 3 4 และ 6 การพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม (Re-Skill) ในด้านที่ 1 2 และ 4 (กาญจนา อิมย์ม และ สิทธิศักดิ์ ไชยสุข, 2562)

ด้านข้อมูล กล่าวถึงในบทความ “การพัฒนาข้อมูลของ สตง. สู่องค์กรตรวจสอบชั้นนำในยุคดิจิทัล” (OAG Intranet, 2019) องค์กรที่สร้างวัฒนธรรมการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data Driven Culture) จะต้องมียุคประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technologies) โดยคนสามารถกำหนดกระบวนการทำงาน และสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ส่วนเทคโนโลยีที่เลือกใช้จะเป็นไปตามกระบวนการทำงานที่คนกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัด โครงการ TSEA 1) มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามมาตรฐานสากล 2) สามารถลดระยะเวลาในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ขององค์กรได้ การมีกระบวนการทำงาน (Business Process) ที่ชัดเจน จะทำให้ทราบถึงชุดข้อมูล (Data Set) ทั้งหมดในกระบวนการทำงานนั้น ๆ และสามารถออกแบบสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) เพื่อที่องค์กรจะได้เข้าถึง ใช้งานและติดตาม ข้อมูลจึงเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร ที่สามารถสร้างมูลค่า ทั้งที่เป็นตัวเงินและ/หรือ ไม่เป็นตัวเงินให้กับองค์กร และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวทางในการพัฒนาข้อมูลของ สตง. เป็นแผนระยะยาวแบ่งเป็น 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับสูงสุด ได้แก่

ระดับ 1 ข้อมูล (Data) เป็นระดับพื้นฐาน กลยุทธ์ คือ การสร้างธรรมาภิบาลข้อมูลของ สตง. (Data Governance) ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ชุดข้อมูล (Data Set) คำอธิบายข้อมูล (Metadata) และนโยบายข้อมูล (Data Policy) ผลสัมฤทธิ์ที่ได้ คือ สตง. มีกรอบการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี (Data Governance Framework)

ระดับ 2 สารสนเทศ (Information) เป็นระดับที่เกิดจากประมวลผลข้อมูลหรือข้อมูลในบริบทต่าง ๆ กลยุทธ์ คือ บริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ (Business Intelligence) ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ (Significant) ผลสัมฤทธิ์ คือ สตง. สามารถให้ข้อสังเกต (Audit Finding) ที่ส่งผลกระทบต่อวงกว้างจากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)

ระดับ 3 ความรู้ (Knowledge) เป็นระดับที่ให้ความหมายของสารสนเทศที่มีบริบทซึ่งแตกต่างกัน หรือเกิดจากการประมวลผลข้อมูล กลยุทธ์ คือ จัดทำความรู้เชิงลึกของผู้ปฏิบัติงาน (Deep Learning) ผลลัพธ์ ได้แก่ ความรู้เชิงลึกในการปฏิบัติงานของ สตง. (Knowledge Management) ผลสัมฤทธิ์ คือ สตง. มี Best Practice ที่ดีในการปฏิบัติ

ระดับ 4 ปัญญา (Wisdom) เป็นระดับที่เกิดจากการนำความรู้มาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก กลยุทธ์ คือ สร้างเทคนิคการเรียนรู้เชิงลึกให้กับเครื่องจักร (Machine Learning) ผลลัพธ์ ได้แก่ เครื่องจักรอัจฉริยะ (Machine Intelligence) ผลสัมฤทธิ์ คือ สตง. มีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ช่วยทำนายข้อมูลในอนาคต (Forecasting) ได้อย่างแม่นยำ และ/หรือ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Insight) ได้อย่างถูกต้อง

สิ่งที่ต้องดำเนินการในระยะแรก (แผนระยะสั้น) คือ การดำเนินการในระดับขั้นของข้อมูล (Data) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลของ สตง. (Data Governance) เพื่อให้มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ดี (Data Management) ตลอดวงจรชีวิตของข้อมูล (Data Life Cycle) ตั้งแต่การสร้าง (Create) การจัดเก็บ (Store) การใช้ข้อมูล (Use) การเผยแพร่ (Publish) และการทำลาย (Destroy) และเป็นการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 มาตรา 12 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในระดับหน่วยงาน ซึ่งการมีธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี นอกจากเราจะสามารถบริหารจัดการข้อมูลให้ดี มีคุณภาพและปลอดภัยแล้ว ยังสามารถค้นหาข้อมูลได้ง่ายขึ้น เข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็วเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ลดขั้นตอน ที่ยุ่งยากในการขออนุญาต โดยมีข้อมูลที่ไม่ขัดแย้งกันเอง ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ยังไม่รวมถึงสามารถบูรณาการข้อมูลและแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกได้อีกด้วย (เพียงเพื่อ จันทรา นามชู และสิทธิศักดิ์ ไชยสุข, 2562)

5.6 ทิศทางการพัฒนาด้านดิจิทัลในอนาคต

สุทธิ สุนทรานุรักษ์ (2565) กล่าวในบทความสาระสำคัญของปฏิญญากรุงเทพ ถึงการทำหน้าที่ประธานองค์การสถาบันการตรวจสอบสูงสุดแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ร่วมกับประเทศสมาชิก ASOSAI พัฒนาปฏิญญาการตรวจเงินแผ่นดินสากลขึ้นเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของการตรวจสอบในอนาคต โดยสาระสำคัญของปฏิญญากรุงเทพฯ เน้นการปรับตัวขององค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับยุคถัดไป หรือ SAls and Preparing for the Next Normal ทั้งนี้เอกสารปฏิญญาได้ทบทวนปฏิญญาต่าง ๆ ในอดีตเพื่อย้ำเตือนถึงความสำคัญของปฏิญญาเหล่านั้นในการนำมาปรับใช้ในอนาคตตั้งแต่ปฏิญญาลิมา ปี 2520 ปฏิญญาปักกิ่ง ปี 2556 ปฏิญญาฮานอย ปี 2561 ปฏิญญาอาบูดาบี ปี 2562 และปฏิญญามอสโก ปี 2562 สาระสำคัญของปฏิญญากรุงเทพ จำแนกออกเป็นเรื่องต่าง ๆ ได้ ดังนี้

ด้านที่ 1 องค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในยุคถัดไปหรือยุค Next Normal ประกอบด้วย

ข้อ 1 การย้ำถึงความสำคัญของปฏิญญาปักกิ่ง ปี 2556 เรื่องการสนับสนุนกลไกธรรมาภิบาลโดยองค์กรตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อ 2 การสนับสนุนให้เกิดการรักษาวินัยการเงินการคลังของหน่วยรับตรวจและเตรียมความพร้อมการตรวจสอบการบริหารจัดการหนี้สาธารณะหลังจากวิกฤตโควิด 19

ข้อ 3 การให้ความสำคัญกับปฏิญญาอาบูดาบี ปี 2562 เรื่องการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับองค์กรต่อต้านการทุจริตทั้งในเชิงป้องกันและต่อสู้กับปัญหาการทุจริต

ข้อ 4 การสนับสนุนความสำคัญในเรื่อง e-Governance ในยุควิถีใหม่หรือ New Normal

ด้านที่ 2 องค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SDGs ประกอบด้วย

ข้อ 5 การย้ำถึงความสำคัญของปฏิญญาฮานอย ปี 2561 เรื่องการตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อ 6 การเน้นความสำคัญถึงแนวทางการตรวจสอบแบบการมององค์รวมภาครัฐ หรือ Whole of Government approach สำหรับการตรวจสอบประเด็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อ 7 การพิจารณาการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนในการตรวจสอบประเด็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อ 8 การพิจารณาหลักการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง หรือ Leave No One Behind ในการตรวจสอบประเด็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ด้านที่ 3 องค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาแบ่งเบาภาระการตรวจสอบ ประกอบด้วย

ข้อ 9 การย้ำถึงความสำคัญของปฏิญญามอสโก ปี 2562 ในการสนองตอบต่อโอกาสที่จะนำความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในงานตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อ 10 การเตรียมความพร้อมต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสอดรับกับยุคสมัยต่อไปที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือ Digital Transformation

ข้อ 11 การเตรียมจัดหาเครื่องมือที่จำเป็น อุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการทำงานระยะไกล

ข้อ 12 การมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรตรวจเงินแผ่นดินประเทศสมาชิกในการแบ่งปันเทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมด้านการตรวจสอบร่วมกันในชุมชนองค์กรตรวจเงินแผ่นดิน

ด้านที่ 4 องค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับการตอบสนองต่อประเด็นภัยพิบัติและโรคระบาด ประกอบด้วย

ข้อ 13 การตระหนักถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติและการเตรียมพร้อมรับมือโรคระบาด

ข้อ 14 การสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบร่วมกัน (Cooperative Audit) และพิจารณาแนวทางการแบ่งปันความรู้ในการตรวจสอบการบริหารจัดการภัยพิบัติและการเตรียมพร้อมรับมือกับโรคระบาด

ข้อ 15 การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องในการเตรียมพร้อมกับยุคต่อไปอีกทั้งตอบสนองต่อประเด็นภัยพิบัติและโรคระบาด

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสรใจ ชื่อ (บทคัดย่อ: 2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 เพื่อ 1) ศึกษาแผนพัฒนาและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การดิจิทัล 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 4) เสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 และ 5) นำเสนอกรณีศึกษาองค์การดิจิทัลภาครัฐและองค์การดิจิทัลภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ต้องอาศัยกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน โดยในระดับประเทศมีแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่สำคัญได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 3) ปัจจัยด้านคน 4) ปัจจัยด้านความหลากหลายขององค์ความรู้ 5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ สำหรับปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 คือ 1) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 2) การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนและภาคสังคม 3) ภาคธุรกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ความพร้อมของภาครัฐ 5) ทรัพยากรมนุษย์ 6) กฎหมาย กฎเกณฑ์และกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การดิจิทัล (Digital Organization) ทั้งองค์การดิจิทัลภาครัฐและองค์การดิจิทัลภาคเอกชน มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการดังนี้ 1. Digital Mindset ชุดความคิดของคนในองค์การ 2. Digital Process ระบบงานและกระบวนการภายใน 3. Digital Skills ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี 4. Digital Culture วัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในแบบไคเซ็น ปัจจัยสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ ต้องพัฒนาคนและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลก่อน โดยการที่คนภาครัฐต้องพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล หลังจากนั้นการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัลเทคโนโลยีควรเป็นเรื่องสุดท้ายที่จะดำเนินการ และในที่สุดจะก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ได้สำเร็จ

ศิริทรา มินเดินเรือ (บทคัดย่อ: 2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง เครื่องมือประเมินความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร โดยทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือในการประเมินความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและปริมาณ เริ่มทำการศึกษาวิจัยในเดือนพฤศจิกายน 2561 จนถึง พฤษภาคม 2562 ส่วนแรกเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญด้าน Digital Transformation จำนวน 20 ท่าน 3 รอบ โดยรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form) มีความยืดหยุ่น ข้อคำถามมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อค้นหาและยืนยันข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลในแต่ละด้านก่อนนำคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์ประเด็นคำถามเพื่อพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินความพร้อมในรูปแบบคำถามปลายปิด (Likert's Five Rating Scale) และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทดสอบเครื่องมือรอบที่ 2 และ 3 อีกครั้งเพื่อยืนยันคุณภาพของเครื่องมือ ส่วนที่ 2 นำ

เครื่องมือที่ได้จากการทำเดลฟาย ทั้ง 3 รอบไปต่อยอด โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือนี้ไปวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มองค์กร จำนวน 400 ชุด จาก 5 ภูมิภาคในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 24 มาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ โดยในส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่าปัจจัยในด้านความเป็นผู้นำ ด้านประสบการณ์ ลูกค้ำ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถทางดิจิทัล ส่งผลทางบวก ส่วนด้านความปลอดภัยสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมภายในองค์กร ส่งผลทางลบ และสุดท้าย ปัจจัยด้านรูปแบบธุรกิจและด้านการส่งเสริมจากภาครัฐไม่ส่งผลต่อความพร้อมดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ณภัทฐนันท์ ศักดิ์เจริญกุล (บทคัดย่อ: 2562) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และเพื่อวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และสังเกตการณ์ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยยึดตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ กลุ่มแรก ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และกลุ่มสอง ผู้รับผิดชอบนำนโยบายการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติและควบคุมการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย รวมทั้งหมด 6 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การกำหนดรหัสและจัดกลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้เทคนิควิเคราะห์ตามประเภทเนื้อหาโดยจำแนกข้อมูลผ่านการวิเคราะห์คำหลัก แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่า (1) แนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้มีการกำหนดแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะการพัฒนา และระยะสมบูรณ์ มากกว่านั้นได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้อำนวยการ ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ ผู้ทำงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ โดยจำแนกบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่มในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลรวม 18 บทบาท รวมทั้งกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐออกเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ และ (2) กระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐมีกลไกในการพัฒนา 3 กลไก คือ การฝึกอบรมแบบเข้มข้นเรียน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการปรับโครงสร้างหน่วยงาน เมื่อคาดการณ์อีก 10 ปีข้างหน้า พ.ศ. 2569 การพัฒนาโดยการฝึกอบรมทั้งการเข้าชั้นเรียนและการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ที่กำหนดไว้น่าจะไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลตามที่กำหนด ภาครัฐควรนำบล็อกเชนแบบคอนโซลเทียมมาประยุกต์ใช้เพื่อรวบรวมหลักสูตรฝึกอบรม

พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (บทคัดย่อ: 2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักเลขานุการ สำนักการแพทย์

กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ปัญหา อุปสรรค แนวทางและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงาน เลขาธิการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร มีการกำหนดให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 4 ปี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ดิจิทัล แจ้งให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์และทิศทาง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อปรับ Mindset ของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุน ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะดิจิทัล โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ได้แก่ 1) การเพิ่มคุณค่าในงาน 2) การลงมือปฏิบัติงานจริง 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การสอนงาน 5) การประชุม และ 6) การอบรม ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัล พบว่ามีหลายประการ คือ ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรรายปีทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาเป็น ปัญหาต่อการประเมินผล ไม่มีการจัดอบรมภายในหน่วยงานมีเพียงการส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามหน่วยต่าง ๆ ซึ่งถูกจำกัดด้วยจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทำให้การพัฒนาทักษะยังไม่ทั่วถึงและไม่ได้ฝึกปฏิบัติจริง อุปกรณ์และระบบโครงสร้างพื้นฐานไม่พร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเอง แนวทางและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล มีดังนี้ 1) ควรสำรวจความต้องการและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายปี 2) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในหน่วยงาน 3) ขอจัดสรรงบประมาณเพื่อเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ควรจัดประชุมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเอง และปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังขอบหน่วยงานเพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอ

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ใจดี (บทคัดย่อ, 2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเพื่อศึกษาอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อค้นหาคำสำคัญและจัดลำดับตามความถี่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ คือ ด้านการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำ ความเข้าใจ การเรียนรู้ และการให้ข้อมูลที่สะท้อนปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์การภาครัฐเริ่มศึกษามีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้จึงพบอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กร ภาครัฐที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากร ที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้านข้อมูล คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และการเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกัน และ

ด้านผู้รับบริการที่ยังไม่มีความเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการรับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น องค์การภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้และทักษะเบื้องต้นที่จำเป็น สำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์การภาครัฐ

จันทร์จิรา เหลลราช (บทคัดย่อ, 2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล และผลกระทบต่อองค์กร ในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการองค์กรแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบการแข่งขัน พฤติกรรมของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงวิธีการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างพื้นฐาน โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาบูรณาการร่วมกับการดำเนินงานทั้งภายในและ ภายนอก ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย ทั้งองค์กรเอกชน หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ กำลังอยู่ในขั้นตอนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย ผู้บริหารมีการกำหนด กลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะช่วยขับเคลื่อนและผลักดัน ให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้สำเร็จ เพื่อให้สารสนเทศและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการ ปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กรแก่ผู้บริหารระดับสูง ให้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และเตรียมความพร้อมองค์กรในทุกภาคส่วน เพื่อให้การปรับเปลี่ยนดิจิทัลมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยการสืบค้นวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก Online database และ Google Scholar โดยใช้คำสำคัญในการสืบค้น จัดแบ่งเอกสารออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย บทความวิจัย 7 เรื่อง บทความวิชาการ 7 เรื่อง และบทความปริทัศน์ 4 เรื่อง รวมทั้งสิ้น 18 เรื่อง โดยใช้กระบวนการ วิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการ ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) กลยุทธ์ดิจิทัล 3) เทคโนโลยี 4) ผู้นำองค์กร 5) ผู้ปฏิบัติงาน และ 6) กระบวนการจัดการ

ธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงศ์ (บทคัดย่อ, 2562) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณีสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (สพร.) วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในสำนักงาน พัฒนารัฐบาลดิจิทัล และ 2) การศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะสมกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 ผู้เขียนใช้วิธีการศึกษาแบบผสม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า 1) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของข้าราชการช่วย ปรับปรุงองค์กรให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเน้นประชาชน เป็นศูนย์กลาง 2) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของข้าราชการเป็นไปเพื่อ ตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การยกระดับขององค์การภาครัฐไทยสู่ การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3) บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) (สพร.) มีการ รับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจาก สพร. เป็นหน่วยงานหลักในองค์การภาครัฐที่มีการขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 มากที่สุดตามนโยบายของรัฐบาล ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ผู้บริหารสามารถใช้ ประโยชน์จากวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางวิชาการ ควรมีการศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 ขององค์การภาครัฐแห่งอื่นเพิ่มเติม

โดยสรุป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมดิจิทัลขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมองค์กร ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมารวบรวมจัดทำเป็นสรุปความพร้อมด้านดิจิทัลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ตารางที่ 2.4



ตารางที่ 2.3 สรุปความพร้อมด้านดิจิทัลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร	The Enter- prises 2016	MIT Sloan 2014	Cogni- zant 2014	lon- ogy 2015	Capge & MIT Sloan 2011	Alti- meter 2014	TDWI 2015	Forres -ter 2016	TM Forum 2017	ศิรินทรา 2561	นโยบาย และ แผนฯ 2562	สำนักก น ก.พ. 2562	สพร. 2563	รวม
1. นโยบายและหลักปฏิบัติ - องค์กร กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร - การบริหารประสิทธิภาพลูกค้า - การกำกับ (Governance) - ภาวะผู้นำ (Leaderships) - กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบ	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	11
2. ความสามารถเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล - การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่และลูกค้า - ความสามารถทางดิจิทัล	X			X	X	X			X	X	X	X	X	9
3. การบริการภาครัฐ - การบริหารประสิทธิภาพลูกค้า	X	X	X		X	X			X	X			X	8
4. การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล - กระบวนการดำเนินงาน - รูปแบบธุรกิจ	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X	10
5. ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มี ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ							X			X	X	X	X	5
6. เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ - เทคโนโลยี - ข้อมูลและการวิเคราะห์	X			X		X	X	X	X		X	X	X	9

จากตารางสรุปความพร้อมด้านดิจิทัลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้นำมาจัดทำเป็นกรอบการวิจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ได้แก่ ความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมทางดิจิทัล ดังนี้

ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

การศึกษาความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้วิจัยได้จากการรวบรวมวรรณกรรมตามตารางที่ 2.12 และประยุกต์จากตัวชี้วัดตามกรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563) รวม 6 ด้าน ดังนี้

1) ความพร้อมด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices) หมายถึง ความพร้อมในการดำเนินการจัดทำแผนเพื่อรองรับการก้าวไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (Digital Policy) การใช้ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) (Data Policy) การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security Policy) อุปสรรคด้านกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหรือแผนในการพัฒนาด้านดิจิทัล (Legal & Regulatory Mechanism) การจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล (Budget Allocation) และการดำเนินการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

2) ความพร้อมด้านเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล (Digital Capabilities) หมายถึง ความพร้อมบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงาน (IT Human Resource) การส่งเสริม ให้ความรู้ และพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรในหน่วยงานในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา และมีการวัดผล (Training and Development)

3) ความพร้อมการบริการภาครัฐ (Public Services) หมายถึง ความพร้อมการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล (Service Provision) การประชาสัมพันธ์การบริการที่เป็นดิจิทัลของหน่วยงานผ่านช่องทางต่าง ๆ การให้ข้อมูล (e-Information) เกี่ยวกับบริการของหน่วยงาน อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน (Promote for Using Digital Service) การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น (e-Consultation) ต่อบริการ นโยบาย หรือโครงการ รวมทั้งมีการให้มีส่วนร่วมในการออกความเห็น (e-Decision-Making) (Public Participation)

4) ความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) หมายถึง ความพร้อมของระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานในรูปแบบดิจิทัล และมีการเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ (Integrated Enterprise & Process Optimization) เทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (Administration) โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มซึ่งสามารถใช้ในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร (Communication and Collaboration)

5) ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) หมายถึง ความพร้อมเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านฮาร์ดแวร์ อาทิ คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก อุปกรณ์ Conference ฯลฯ เพียงพอ (Reliable Infrastructure) มาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในด้านการรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality)

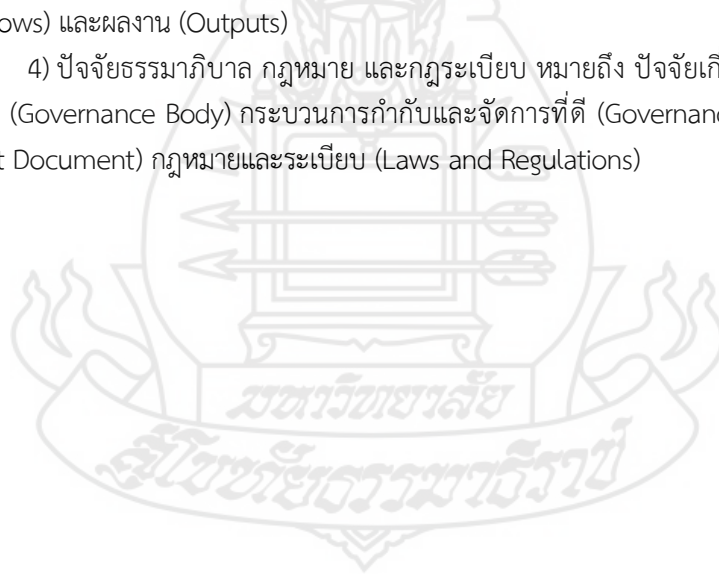
ความแท้จริงของข้อมูล (Integrity) การใช้งานได้ของระบบ (Availability) (Cyber Security) และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management)

6) ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) หมายถึง ความพร้อมในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสร้างเชื่อมต่อและการสื่อสาร (Connectivity) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) เพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ (Security Control) หรือนำเทคโนโลยีในด้านอื่น ๆ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมทางดิจิทัลขององค์กร ผู้วิจัยได้จากการรวบรวมวรรณกรรมโดยใช้หลักการวิเคราะห์โครงสร้าง 7's McKinsey ตัวแบบ ADKAR และประยุกต์จากปัจจัยแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2562) รวม 4 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยผู้นำในการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) การสร้างความต้องการ (Desire) และการส่งเสริม (Reinforcement)
- 2) ปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพองค์กร หมายถึง ปัจจัยองค์กรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าประสงค์ (Objective) บทบาทและทักษะ (Roles and Skills)
- 3) ปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) การทำงาน (Flows) และผลงาน (Outputs)
- 4) ปัจจัยธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ หมายถึง ปัจจัยเกี่ยวกับการกำกับและจัดการที่ดี (Governance Body) กระบวนการกำกับและจัดการที่ดี (Governance Control Process and Audit Document) กฎหมายและระเบียบ (Laws and Regulations)



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล มีรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ที่การวิจัยมีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) ตามลำดับก่อนหลัง มีวิธีการและขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนี้

1.1 งานวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการตอบแบบสอบถาม ประชากร ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ณ วันที่ 9 ธันวาคม 2564 จำนวน 3,106 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดยที่ n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง
 N = จำนวนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย
 e = ค่าความคลาดเคลื่อน (กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่า

$$n = \frac{3,106}{1+3,106(0.05)^2}$$
$$n = 354.36 \text{ หรือ ประมาณ } 355 \text{ คน}$$

จากการคำนวณตามสูตรข้างต้นจะคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 355 คน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 355 คน

และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยจำแนกเป็นประชากรส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยวิธีการสุ่มแบบชั้น ภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) อีกครั้งหนึ่ง โดยวิธีการคำนวณ จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้น ตามแบบการเทียบบัญญัติไตรยางค์ ดังนี้

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

โดยที่

n_i	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละสังกัด
N_i	=	จำนวนประชากรจำแนกตามสังกัด
n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม
N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด

จากการคำนวณทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกเป็นส่วนกลาง และส่วน ภูมิภาค รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม

สังกัดงานที่รับผิดชอบ	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ส่วนกลาง	1,506	172
งานสนับสนุน (387)		
งานตรวจสอบ (1,121)		
ส่วนภูมิภาค	1,600	183
งานตรวจสอบ (1,600)		
หมายเหตุ: จำนวนประชากรของข้าราชการ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ณ วันที่ 9 ธันวาคม 2564 รวม 3,127 คน หักประชากรกลุ่มบริหาร ระดับสูง 19 คน และบริหารระดับต้น 2 คน		
รวม	3,106	355

ที่มา: สตง. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2564)

1.2 งานวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นระดับบริหาร และ อำนวยการระดับสูง ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงิน

แผ่นดิน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านงานวิจัย ด้านพัฒนาข้าราชการ ด้านงบประมาณ ด้านต่างประเทศ จำนวน 12 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 งานวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามแบบออนไลน์ (Google Form) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดงาน และระดับตำแหน่ง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบทำเครื่องหมายในกล่องที่เลือก (Check Box)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและประยุกต์จากตัวชี้วัดความพร้อมจากแบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ปี พ.ศ. 2563 ประกอบด้วยความพร้อมการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices) 2) ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) 3) ด้านการให้บริการภาครัฐ (Public Services) 4) ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) 5) ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) 6) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices) รวมจำนวน 30 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบบมาตรวัดลิเคิร์ต สเกล (Likert's Rating Scale) ประกอบด้วย ตัวเลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มาก
- 3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและประยุกต์จากปัจจัยในแต่ละมิติของเครื่องมือแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Domain and Area: MDA) ของวิทยาลัยนวัตกรรม การพัฒนา สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) การวิเคราะห์โครงสร้าง 7's ของแมคคินซี การเปลี่ยนแปลงตามตัวแบบ ADKAR ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านผู้นำ (Leadership) 2) ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร (Vision and Capability) 3) ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน

(Structure and Operation Enables) และ 4) ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมายและกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance) รวมจำนวน 12 ข้อ ลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบบมาตรวัดลิเคิร์ต สเกล (Likert's Rating Scale) ประกอบด้วยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ระดับ คือเห็นด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มาก

3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง น้อย

1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น ดังนี้

ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) ดร.สุทธิ สุนทรานันท์ 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรภัทร ไพรเกรง และ 3) นายวิธีร์ พานิชวงศ์ เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีผลค่าเฉลี่ย IOC เท่ากับ 0.95 มากกว่า 0.5 จึงถือว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิภายหลังการแก้ไขปรับปรุงครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 30 คน โดยให้ตอบแบบสอบถามเหมือนกับการใช้แบบสอบถามสถานการณ์จริงทุกประการ แล้วนำแบบสอบถามที่ทดสอบมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.98 มากกว่า 0.7 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

2.2 งานวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) คัดเลือกแบบวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) กับระดับบริหาร และอำนวยการระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 12 คน โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้เสนอเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ความคิดเห็น มีข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

1) ปัญหาและอุปสรรคของการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

2) ข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 งานวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามโดยทำเป็นหนังสือขออนุญาตจากผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินผ่านทางสำนักวิจัย เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ภายหลังจากผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินอนุมัติให้เก็บข้อมูลจะส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นการเก็บข้อมูลแบบบังเอิญหรือไม่เฉพาะเจาะจง (Accidental Selection) แล้วแต่ความสมัครใจของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยทำบันทึกขอความอนุเคราะห์จาก สำนักบริหารงานกลางให้แจ้งเวียนภายในหน่วยงานเพื่อเก็บข้อมูลจากข้าราชการและเก็บตัวอย่างผ่านช่องทางไลน์ (Line) กลุ่ม รวมทั้งการเดินเก็บตัวอย่างในสนาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกข้อมูล ด้วยตนเอง (Self-Administered) ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ผลการเก็บแบบสอบถามมีผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าจำนวนตัวอย่างที่กำหนด จึงคัดเลือกข้อมูลที่มีจำนวนเกินออกไป โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Sampling) ซึ่งเป็นวิธีการเลือกตัวอย่างที่ทำให้ทุก ๆ หน่วยตัวอย่างในประชากรมีโอกาสที่จะถูกเลือก เท่า ๆ กัน การสุ่มตัวอย่างแบบนี้เหมาะกับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในลักษณะที่สนใจศึกษา (Homogeneous Population) เช่นเดียวกับการสุ่มตัวอย่างเชิงเดียว (วิล กุศลวิศิษฏ์กุล, 2556) จากนั้นจึงนำกลุ่มตัวอย่างที่ได้แบ่งเป็น ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม นำมาวิเคราะห์ แปลผล เขียนรายงานและนำเสนอผลงานการวิเคราะห์

3.2 งานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจะนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงปริมาณ นำไปเป็นข้อมูลเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างผู้ถูกสัมภาษณ์ประกอบการพิจารณาเพื่อให้ความเห็นและคำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

4.2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 จำแนกออกเป็นการวิเคราะห์ความพร้อมด้านดิจิทัลทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม โดยจากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5 - 1) / 5 = 0.80 \end{aligned}$$

ซึ่งแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยแต่ละระดับ ดังนี้

คะแนน	4.21 – 5.00	หมายความว่า มากที่สุด
คะแนน	3.41 – 4.20	หมายความว่า มาก
คะแนน	2.61 – 3.40	หมายความว่า ปานกลาง
คะแนน	1.81 – 2.60	หมายความว่า น้อย
คะแนน	1.00 – 1.80	หมายความว่า น้อยที่สุด

4.2.2 การวิเคราะห์ระดับความพร้อมด้านดิจิทัล คำนวณโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของความพร้อมในแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน มาคำนวณค่าถ่วงน้ำหนักหรือค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่มีการให้น้ำหนักของแต่ละข้อมูล โดยน้ำหนัก (Weight) ของแต่ละข้อมูลจะสะท้อนถึงความสำคัญของข้อมูลแต่ละตัวที่นำมาคำนวณ ข้อมูลแต่ละตัวมีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยการประยุกต์จากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความพร้อมในแต่ละด้านตามแบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรือ Digital Government Maturity Model และตัวชี้วัดกรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563) การแปลผลระดับความพร้อมด้านดิจิทัล แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม โดยระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (RDX.) คำนวณได้จากสมการ ดังนี้

$$\text{RDX} = 0.20\text{RDX}_1 + 0.20\text{RDX}_2 + 0.30\text{RDX}_3 + 0.10\text{RDX}_4 + 0.15\text{RDX}_5 + 0.05\text{RDX}_6$$

โดย

$$\text{RDX}_1 = \text{ความพร้อมด้านที่ 1 ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ เท่ากับร้อยละ 20}$$

$$\text{RDX}_2 = \text{ความพร้อมด้านที่ 2 ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล เท่ากับร้อยละ 20}$$

$$\text{RDX}_3 = \text{ความพร้อมด้านที่ 3 ด้านการให้บริการภาครัฐ เท่ากับร้อยละ 30}$$

- RDX_4 = ความพร้อมด้านที่ 4 ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล เท่ากับ ร้อยละ 10
- RDX_5 = ความพร้อมด้านที่ 5 ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ เท่ากับร้อยละ 15
- RDX_6 = ความพร้อมด้านที่ 6 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ เท่ากับ ร้อยละ 5

กรณีคำนวณได้ค่าระดับความพร้อมที่มีจุดทศนิยมจะทำการปัดเศษลงเป็นจำนวนเต็ม เช่น ระดับความพร้อมฯ จากการคำนวณอยู่ที่ 3.68 หมายความว่า มีความพร้อมในระดับ 3 ซึ่งการแปลความหมายของระดับความพร้อม ประยุกต์ตามระดับวุฒิภาวะของรัฐบาลดิจิทัล ใน 5 Level of Digital Government Maturity ของ Gartner และตามระดับที่อ้างอิงในแบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563) ดังนี้

คะแนน 0.01 – 1.99	หมายถึง Level 1 – Initial (E-Government)
คะแนน 2.00 – 2.99	หมายถึง Level 2 – Developing (Open)
คะแนน 3.00 – 3.99	หมายถึง Level 3 – Defined (Data Centric)
คะแนน 4.00 – 4.99	หมายถึง Level 4 – Managed (Fully Digital)
คะแนน 5.00	หมายถึง Level 5 – Optimizing (Smart)

โดยระดับความพร้อมแต่ละ Level มีความหมาย ดังนี้

Level 1 – Initial (E-Government) หมายถึง ระดับเริ่มต้น ลักษณะเป็นหน่วยงานอิเล็กทรอนิกส์ที่มีวิธีการให้บริการเป็นรูปแบบออนไลน์ แต่ยังคงจำกัดด้านข้อมูลและการใช้งาน

Level 2 – Developing (Open) หมายถึง ระดับกำลังพัฒนา ลักษณะเป็นหน่วยงานอิเล็กทรอนิกส์และมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะเพื่อมุ่งเน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

Level 3 – Defined (Data-Centric) หมายถึง ระดับกำหนดชัดเจน ลักษณะเป็นหน่วยงานที่มีการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง มีการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูล

Level 4 – Managed (Fully Digital) หมายถึง ระดับการควบคุม ลักษณะเป็นหน่วยงานดิจิทัลแบบเต็มตัว เน้นการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรม

Level 5 – Optimizing (Smart) หมายถึง ระดับเหมาะสมสูงสุด ลักษณะเป็นหน่วยงานอัจฉริยะ มีการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลโดยใช้ข้อมูล สามารถคาดการณ์และทำซ้ำได้แม้จะเผชิญกับการหยุดชะงักหรือเหตุการณ์กระทันหันที่ต้องการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินโดยการใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) ที่มีผลต่อตัวแปรตาม (Y) และกำหนดให้ค่าสัมประสิทธิ์ (C) แทนขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปร

ตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ (Sig.) 0.05 โดยการแปลผลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม

4.4 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

ข้อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่รวบรวมได้ จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อนำมาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแต่ละบุคคลและจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูลตามความถี่ และรวบรวมจัดทำเป็นรายงาน สรุปผลเป็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัลต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล และ 3) เสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้อำนวยการสำนักจำนวน 12 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
2. ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล
3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล
4. เสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

ลักษณะที่ใช้ในการนำเสนอวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

- | | |
|----------------------------|--|
| n | แทน จำนวนตัวอย่าง |
| \bar{X} | แทน ค่าเฉลี่ย (Mean) |
| S.D. | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) |
| R Square | แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง |
| RDX | แทน ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม |
| RDX _{ส่วนกลาง} | แทน ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง |
| RDX _{ส่วนภูมิภาค} | แทน ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค |
| RDX ₁ | แทน ความพร้อมด้านที่ 1 นโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices) |
| RDX ₂ | แทน ความพร้อมด้านที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ ภาครัฐดิจิทัล (Digital Capabilities) |
| RDX ₃ | แทน ความพร้อมด้านที่ 3 การบริการภาครัฐ (Public Services) |
| RDX ₄ | แทน ความพร้อมด้านที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) |

RDX₅ แทน ความพร้อมด้านที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)

RDX₆ แทน ความพร้อมด้านที่ 6 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)

Y แทน ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม

Y_{ส่วนกลาง} แทน ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง

Y_{ส่วนภูมิภาค} แทน ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค

X₁ แทน ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

X₂ แทน ปัจจัยที่ 2 เป้าหมายและศักยภาพองค์กร (Vision and Capability)

X₃ แทน ปัจจัยที่ 3 โครงสร้างและการทำงาน (Structure and Operation Enables)

X₄ แทน ปัจจัยที่ 4 ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance)

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 355 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS มีผลการวิเคราะห์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดงานที่รับผิดชอบระดับตำแหน่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละ นำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย ตามตารางที่ 4.1 – 4.5

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

(n = 355)		
เพศ	ความถี่	ร้อยละ
1. ชาย	138	38.87
2. หญิง	217	61.13
รวม	355	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 61.13 และเป็นเพศชาย จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 38.87

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

(n = 355)

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
1. 20 – 25 ปี	1	0.28
2. 26 – 30 ปี	41	11.55
3. 31 – 35 ปี	42	11.83
4. 36 – 40 ปี	70	19.72
5. 41 – 45 ปี	91	25.63
6. 46 – 50 ปี	42	11.83
7. 51 – 55 ปี	29	8.17
8. 56 – 60 ปี	39	10.99
รวม	355	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 41 – 45 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 25.63 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.72 อายุ 31 – 35 ปี เท่ากับอายุ 46 – 50 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.83 อายุ 26 – 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.55 อายุ 56 – 60 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.99 และอายุ 51 – 55 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.17 และอายุ 20 – 25 ปี น้อยที่สุด มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 355)

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
2. ปริญญาตรี	159	44.79
3. ปริญญาโท	194	54.65
4. ปริญญาเอก	2	0.56
รวม	355	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 54.65 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 44.79 มีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.56 และไม่มี การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดที่รับผิดชอบ

(n = 355)

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
1. ส่วนกลาง	172	48.45
2. ส่วนภูมิภาค	183	51.55
รวม	355	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสังกัดที่รับผิดชอบ ส่วนกลาง จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 48.45 และเป็นสังกัดที่รับผิดชอบ ส่วนภูมิภาค จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 51.55 เป็นไปตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง

(n = 355)

ระดับตำแหน่ง	ความถี่	ร้อยละ
1. ชำนาญงาน	1	0.28
2. อาวุโส	-	-
3. ปฏิบัติการ	81	22.82
4. ชำนาญการ	114	32.11
5. ชำนาญการพิเศษ	139	39.15
6. เชี่ยวชาญ	4	1.13
7. ทรงคุณวุฒิ	-	-
8. อำนวยการระดับสูง	16	4.51
รวม	355	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 39.15 รองลงมา คือระดับชำนาญการ จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 32.11 ระดับปฏิบัติการ จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.82 อำนวยการระดับสูง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51 ระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.13 ระดับชำนาญงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28 ไม่มีระดับอาวุโสและระดับทรงคุณวุฒิ

2. ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

2.1 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ทั้ง 6 ด้าน เป็นระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 4.6 – 4.12

ตารางที่ 4.6 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง

(n = 172)				
ความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ	3.39	0.77	ปานกลาง	2
2. ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	2.99	0.93	ปานกลาง	6
3. ด้านการบริการภาครัฐ	3.27	0.90	ปานกลาง	3
4. ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	3.51	0.83	มาก	1
5. ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	3.17	0.90	ปานกลาง	4
6. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	3.03	0.87	ปานกลาง	5
รวม	3.23	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล ($\bar{X} = 3.51$) ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.39$) ด้านการบริการภาครัฐ ($\bar{X} = 3.27$) ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัย ($\bar{X} = 3.17$) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ($\bar{X} = 3.03$) และด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล ($\bar{X} = 2.99$)

ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง (RDX_{ส่วนกลาง}) หาได้จากสมการ ดังนี้

สมการ

$$RDX = 0.20RDX_1 + 0.20RDX_2 + 0.30RDX_3 + 0.10RDX_4 + 0.15RDX_5 + 0.05RDX_6$$

แทนค่าในสมการ

$$\begin{aligned} RDX_{\text{ส่วนกลาง}} &= 0.20(3.39) + 0.20(2.99) + 0.30(3.27) + 0.10(3.51) + 0.15(3.17) + \\ &\quad 0.05(3.03) \\ &= 3.23 \end{aligned}$$

จากสมการจะสามารถบอกได้ว่าระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง จะเท่ากับ 3.23 หมายความว่า **ความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric)** หรือ ระดับกำหนดชัดเจน หมายถึง ลักษณะหน่วยงานที่เน้นการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ตารางที่ 4.7 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ

(n = 172)

ความพร้อมด้านที่ 1 นโยบายและหลักปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการจัดทำแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัล	3.51	0.95	มาก	3
2. สตง. มีการทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล	3.66	0.93	มาก	1
3. สตง. มีการเปิดเผยข้อมูล Open Data และมีหน่วยงานอื่นหรือสาธารณะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	3.27	1.06	ปานกลาง	5
4. สตง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับควบคุมการเข้าถึงข้อมูล อุปกรณ์จัดเก็บและประมวลผลข้อมูล	3.54	0.98	มาก	2
5. สตง. มีการแก้ไข ยกเลิก หรือพิจารณาถูกระเบียบข้อบังคับที่ส่งผลต่อการทำงานในหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อนโยบายหรือแผนในการพัฒนาด้านดิจิทัล	3.24	0.96	ปานกลาง	6
6. สตง. มีการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลบุคลากร พัฒนากระบวนการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล	3.13	1.06	ปานกลาง	7
7. สตง. มีการรองรับการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงาน การรองรับสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของผู้ครอบครองข้อมูลและผู้ควบคุมข้อมูลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)	3.38	1.01	ปานกลาง	4
รวม	3.39	0.77	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมีธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาคือการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับควบคุมการเข้าถึงข้อมูล อุปกรณ์จัดเก็บและประมวลผลข้อมูล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) และการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.13$)

ตารางที่ 4.8 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล

(n = 172)				
ความพร้อมด้านที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) ฯลฯ และมีการวัดผล	3.10	1.04	ปานกลาง	2
2. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการจัดการทางดิจิทัล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ฯลฯ และมีการวัดผล	3.03	1.02	ปานกลาง	3
3. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Internal Integration and Service Design) และมีการวัดผล	2.94	1.00	ปานกลาง	4
4. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล	2.72	1.02	ปานกลาง	5
5. สตง. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.16	1.07	ปานกลาง	1
รวม	2.99	0.93	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อย ที่สุด ดังนี้ การมีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.16$) รองลงมาคือ การฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) ฯลฯ และมีการวัดผล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$) ส่วนข้อการมีการฝึกอบรม ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.72$)

ตารางที่ 4.9 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านการบริการภาครัฐ

(n = 172)				
ความพร้อมด้านที่ 3 การบริการภาครัฐ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน, เว็บไซต์กลาง, Mobile Application	3.24	1.04	ปานกลาง	2
2. สดง. มีแพลตฟอร์ม หรือมีการเชื่อมต่อ แพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ	3.04	1.08	ปานกลาง	4
3. สดง. มีช่องทางประชาสัมพันธ์การบริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ	3.54	1.08	มาก	1
4. สดง. มีการให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน	3.24	1.05	ปานกลาง	3
รวม	3.27	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านการบริการภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมีช่องทางประชาสัมพันธ์การบริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.54$) รองลงมาคือ การให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน เว็บไซต์กลาง Mobile Application และการให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) และการมีแพลตฟอร์ม หรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาครัฐกิจ หรือภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.04$)

ตารางที่ 4.10 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล

(n = 172)				
ความพร้อมด้านที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ	3.87	0.87	มาก	1
2. สดง. มีการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานเข้าด้วยกันหรือเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น	3.22	1.04	ปานกลาง	6
3. สดง. มีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน	3.76	1.06	มาก	2
4. สดง. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้ เช่น แก๊ซ/ลดขั้นตอนการทำงานและกระบวนการบางส่วนให้เหมาะสม	3.40	1.08	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n = 172)

ความพร้อมด้านที่ 4 การบริหารจัดการ รูปแบบดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5. สดง. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.21	1.08	ปานกลาง	7
6. สดง. มีการส่งเอกสารติดต่อราชการกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างเป็นทางการในรูปแบบดิจิทัล เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban)	3.59	1.09	มาก	3
7. สดง. มีโปรแกรมหรือแพลตฟอร์มที่สามารถสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ในรูปแบบดิจิทัล เช่น ระบบรับส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document/Information System) ระบบติดต่อในองค์กรผ่านวิดีโอ (Video conference) การส่งหนังสือระหว่างสำนัก (File sharing) การอัปเดตไฟล์เมื่อมีการแก้ไขข้อมูลที่ใช้งานร่วมกัน (File Synchronization)	3.49	1.02	มาก	4
รวม	3.51	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านการบริหารจัดการรูปดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือ มีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.21$)

ตารางที่ 4.11 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (n = 172)

ความพร้อมด้านที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์ และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.98	1.07	ปานกลาง	3
2. สดง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล	3.51	1.05	มาก	1
3. สดง. มีการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดต ข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน	3.24	0.99	ปานกลาง	2
4. สดง. มีการใช้งาน Data Platform หรือการจัดทำ Data Warehouse/Data Lake เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา ความสัมพันธ์ คาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	2.94	0.99	ปานกลาง	4
รวม	3.17	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาคือ การบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) และมีการใช้งาน Data Platform หรือการจัดทำ Data Warehouse/Data Lake เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา ความสัมพันธ์ คาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.94$)

ตารางที่ 4.12 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้

(n = 172)

ความพร้อมด้านที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ ระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการ	2.91	1.02	ปานกลาง	2
2. สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision marking) เช่น Big Data, Machine Learning, AI	2.81	1.07	ปานกลาง	3
3. สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูลการยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ Reporting Services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล	3.37	0.97	ปานกลาง	1
รวม	3.03	0.87	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูลการยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ reporting services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.37$) รองลงมาคือ การปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ ระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$) และการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision marking) เช่น Big Data, Machine Learning, AI อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.81$)

2.2 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค

ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ทั้ง 6 ด้าน เป็นระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 4.13 – 4.19

ตารางที่ 4.13 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค

(n = 183)				
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ	3.62	0.74	มาก	2
2. ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	3.18	0.92	ปานกลาง	6
3. ด้านการบริการภาครัฐ	3.41	0.87	มาก	4
4. ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	3.63	0.78	มาก	1
5. ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	3.42	0.85	มาก	3
6. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	3.28	0.89	ปานกลาง	5
รวม	3.42	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.63$) รองลงมาคือ ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.42$) ด้านการให้บริการภาครัฐ ($\bar{X} = 3.41$) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ($\bar{X} = 3.28$) และด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.18$)

ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค (RDX-ส่วนภูมิภาค) หาได้จากสมการ ดังนี้
สมการ

$$RDX = 0.20RDX_1 + 0.20RDX_2 + 0.30RDX_3 + 0.10RDX_4 + 0.15RDX_5 + 0.05RDX_6$$

แทนค่าในสมการ

$$\begin{aligned} \text{RDX}_{\text{ส่วนภูมิภาค}} &= 0.20(3.62) + 0.20(3.18) + 0.30(3.41) + 0.10(3.63) + 0.15(3.42) + \\ &0.05(3.28) \\ &= 3.42 \end{aligned}$$

จากสมการสามารถบอกได้ว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค จะเท่ากับ **3.42** หมายความว่า **ความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric)** หรือ ระดับกำหนดชัดเจน หมายถึง ลักษณะหน่วยงานที่เน้นการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ตารางที่ 4.14 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ

(n = 183)

ความพร้อมด้านที่ 1 นโยบายและหลักปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการจัดทำแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัล	3.73	0.91	มาก	3
2. สตง. มีการทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล	3.93	0.86	มาก	1
3. สตง. มีการเปิดเผยข้อมูล Open Data และมีหน่วยงานอื่นหรือ สาธารณะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	3.46	0.98	มาก	6
4. สตง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับควบคุมการเข้าถึงข้อมูล อุปกรณ์จัดเก็บและประมวลผลข้อมูล	3.77	0.93	มาก	2
5. สตง. มีการแก้ไข ยกเลิก หรือพิจารณากฎระเบียบ ข้อบังคับที่ส่งผลต่อการทำงานในหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อนโยบายหรือแผนในการพัฒนาด้านดิจิทัล	3.48	0.89	มาก	5
6. สตง. มีการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล	3.37	1.00	ปานกลาง	7
7. สตง. มีการรองรับการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงาน การรองรับสิทธิ หน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้ครอบครองข้อมูลและผู้ควบคุมข้อมูลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)	3.62	0.93	มาก	4
รวม	3.62	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมีธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับควบคุมการเข้าถึงข้อมูล อุปกรณ์จัดเก็บและประมวลผลข้อมูล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) และการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.37$)

ตารางที่ 4.15 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล

(n = 183)				
ความพร้อมด้านที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) ฯลฯ และมีการวัดผล	3.21	1.03	ปานกลาง	3
2. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการจัดการทางดิจิทัล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ฯลฯ และมีการวัดผล	3.25	1.04	ปานกลาง	2
3. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Internal Integration and Service Design) และมีการวัดผล	3.09	1.03	ปานกลาง	4
4. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล	2.95	1.03	ปานกลาง	5
5. สตง. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.38	1.02	ปานกลาง	1
รวม	3.18	0.92	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.38$) รองลงมาคือ ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการจัดการทางดิจิทัล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ฯลฯ และมีการวัดผล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) ส่วนข้อ ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.95$)

ตารางที่ 4.16 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านการบริการภาครัฐ

(n = 183)				
ความพร้อมด้านที่ 3 การบริการภาครัฐ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน, เว็บไซต์กลาง, Mobile Application	3.44	0.99	มาก	3
2. สตง. มีแพลตฟอร์ม หรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ	3.20	1.03	ปานกลาง	4
3. สตง. มีช่องทางประชาสัมพันธ์การบริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ	3.52	1.03	มาก	1
4. สตง. มีการให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน	3.46	1.00	มาก	2
รวม	3.41	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านการบริการภาครัฐ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมีช่องทางประชาสัมพันธ์การบริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมาคือ มีการให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อ

ประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.46$) และการมีแพลตฟอร์ม หรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.20$)

ตารางที่ 4.17 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล

(n = 183)

ความพร้อมด้านที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ	3.76	0.94	มาก	2
2. สดง. มีการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงาน เข้าด้วยกันหรือเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น	3.52	0.89	มาก	5
3. สดง. มีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน	3.85	0.91	มาก	1
4. สดง. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำเข้ามาปรับใช้ เช่น แก๊ซ/ลดขั้นตอนการทำงานและกระบวนการบางส่วนให้เหมาะสม	3.52	0.98	มาก	6
5. สดง. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.49	0.95	มาก	7
6. สดง. มีการส่งเอกสารติดต่อราชการกับหน่วยงานอื่นๆ อย่าง เป็นทางการในรูปแบบดิจิทัล เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban)	3.55	1.05	มาก	4
7. สดง. มีโปรแกรมหรือแพลตฟอร์มที่สามารถสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ในรูปแบบดิจิทัล เช่น ระบบรับส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document/ Information System) ระบบติดต่อในองค์กรผ่านวิดีโอ (Video Conference) การส่งหนังสือระหว่างสำนัก (File sharing) การอัปเดตไฟล์เมื่อมีการแก้ไขข้อมูลที่ใช้งานร่วมกัน (File Synchronization)	3.70	0.92	มาก	3
รวม	3.63	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านการบริหารจัดการรูปดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือ มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.49$)

ตารางที่ 4.18 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (n = 183)

ความพร้อมด้านที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์ และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.16	1.02	ปานกลาง	4
2. สดง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล	3.69	0.91	มาก	1
3. สดง. มีการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน	3.54	0.93	มาก	2
4. สดง. มีการใช้งาน Data Platform หรือการจัดทำ Data Warehouse/Data Lake เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา ความสัมพันธ์ คาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.28	0.98	ปานกลาง	3
รวม	3.42	0.85	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.69$) รองลงมาคือ การบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) และมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.16$)

ตารางที่ 4.19 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้

(n = 183)				
ความพร้อมด้านที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ ระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการ	3.15	1.03	ปานกลาง	3
2. สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision marking) เช่น Big Data, Machine Learning, AI	3.16	1.03	ปานกลาง	2
3. สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูลการยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ Reporting Services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล	3.52	0.92	มาก	1
รวม	3.28	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูลการยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ reporting services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมาคือ มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision making) เช่น Big Data, Machine Learning, AI อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) และมีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ ระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.15$)

2.3 ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ทั้ง 6 ด้านเป็นระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 4.20 – 4.26

ตารางที่ 4.20 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม

(n = 355)				
ความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ	3.51	0.76	มาก	2
2. ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	3.09	0.92	ปานกลาง	6
3. ด้านการบริการภาครัฐ	3.34	0.89	ปานกลาง	3
4. ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	3.57	0.81	มาก	1
5. ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ	3.30	0.89	ปานกลาง	4
6. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	3.16	0.89	ปานกลาง	5
รวม	3.33	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล ($\bar{X} = 3.57$) ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.51$) ด้านการบริการภาครัฐ ($\bar{X} = 3.34$) ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มี

ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.30$) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ($\bar{X} = 3.16$) และด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล ($\bar{X} = 3.09$)

สำหรับระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ในภาพรวม (RDX)** หาได้จากสมการ ดังนี้

สมการ

$$RDX = 0.20RDX_1 + 0.20RDX_2 + 0.30RDX_3 + 0.10RDX_4 + 0.15RDX_5 + 0.05RDX_6$$

แทนค่าในสมการ

$$\begin{aligned} RDX &= 0.20(3.51) + 0.20(3.09) + 0.30(3.34) + 0.10(3.57) + 0.15(3.30) + \\ &0.05(3.16) \\ &= 3.33 \end{aligned}$$

จากสมการจะสามารถบอกได้ว่าระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน **ในภาพรวม** จะเท่ากับ **3.33** หมายความว่า **ความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric)** หรือ ระดับกำหนดชัดเจน หมายถึง ลักษณะหน่วยงานที่เน้นการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ตารางที่ 4.21 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ

(n = 355)

ความพร้อมด้านที่ 1 นโยบายและหลักปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีการจัดทำแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัล	3.62	0.94	มาก	3
2. สดง. มีการทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล	3.80	0.90	มาก	1
3. สดง. มีการเปิดเผยข้อมูล Open Data และมีหน่วยงานอื่นหรือ สาธารณะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	3.37	1.02	ปานกลาง	6
4. สดง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับควบคุมการเข้าถึงข้อมูล อุปกรณ์จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล	3.66	0.96	มาก	2
5. สดง. มีการแก้ไข ยกเลิก หรือพิจารณากฎระเบียบ ข้อบังคับที่ส่งผลต่อการทำงานในหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อนโยบายหรือแผนในการพัฒนาด้านดิจิทัล	3.37	0.93	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(n = 355)				
ความพร้อมด้านที่ 1 นโยบายและหลักปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
6. สตง. มีการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลบุคลากร พัฒนากระบวนการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล	3.25	1.04	ปานกลาง	7
7. สตง. มีการรองรับการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงาน การรองรับสิทธิ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ครอบครองข้อมูลและผู้ควบคุมข้อมูลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)	3.50	0.98	มาก	4
รวม	3.51	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาคือ สตง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับควบคุมการเข้าถึงข้อมูล อุปกรณ์จัดเก็บและประมวลผลข้อมูล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) และ สตง. มีการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลบุคลากร พัฒนาการกระบวนการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.25$)

ตารางที่ 4.22 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล

(n = 355)				
ความพร้อมด้านที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) ฯลฯ และมีการวัดผล	3.15	1.04	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(n = 355)

ความพร้อมด้านที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ ภาครัฐดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
2. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการจัดการทางดิจิทัล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ฯลฯ และมีการวัดผล	3.15	1.04	ปานกลาง	2
3. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Internal Integration and Service Design) และมีการวัดผล	3.02	1.01	ปานกลาง	3
4. ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล	2.84	1.03	ปานกลาง	4
5. สตง. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.27	1.05	ปานกลาง	1
รวม	3.09	0.92	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ในภาพรวม** ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.27$) รองลงมาคือ ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) ฯลฯ และมีการวัดผล ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมการจัดการทางดิจิทัล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ฯลฯ และมีการวัดผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) และในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.84$)

ตารางที่ 4.23 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านการบริการภาครัฐ

(n = 355)

ความพร้อมด้านที่ 3 การบริการภาครัฐ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน เว็บไซต์กลาง Mobile Application	3.35	1.02	ปานกลาง	2
2. สตง. มีแพลตฟอร์ม หรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ	3.12	1.06	ปานกลาง	4
3. สตง. มีช่องทางประชาสัมพันธ์การบริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ	3.53	1.06	มาก	1
4. สตง. มีการให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน	3.35	1.03	ปานกลาง	3
รวม	3.34	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านการบริการภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีช่องทางประชาสัมพันธ์การบริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ สตง. มีการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน เว็บไซต์กลาง Mobile Application อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) และ สตง. มีแพลตฟอร์ม หรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.12$)

ตารางที่ 4.24 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล

(n = 355)

ความพร้อมด้านที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สดง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ	3.81	0.91	มาก	1
2. สดง. มีการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานเข้าด้วยกันหรือเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น	3.37	0.98	ปานกลาง	6
3. สดง. มีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน	3.81	0.99	มาก	2
4. สดง. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำเข้ามาปรับใช้ เช่น แก๊ซ/ลดขั้นตอนการทำงานและกระบวนการบางส่วนให้เหมาะสม	3.46	1.03	มาก	5
5. สดง. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.35	1.03	ปานกลาง	7
6. สดง. มีการส่งเอกสารติดต่อราชการกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างเป็นทางการในรูปแบบดิจิทัล เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban)	3.57	1.06	มาก	4
7. สดง. มีโปรแกรมหรือแพลตฟอร์มที่สามารถสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ในรูปแบบดิจิทัล เช่น ระบบรับส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document/Information System) ระบบติดต่อในองค์กรผ่านวิดีโอ (Video conference) การส่งหนังสือระหว่างสำนัก (File sharing) การอัปเดตไฟล์เมื่อมีการแก้ไขข้อมูลที่ใช้งานร่วมกัน (File Synchronization)	3.60	0.98	มาก	3
รวม	3.57	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ในภาพรวม** ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมา คือ สตง. มีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงาน จากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และ สตง. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.35$)

ตารางที่ 4.25 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน **ในภาพรวม** ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (n = 355)

ความพร้อมด้านที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์ และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.08	1.05	ปานกลาง	4
2. สตง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล	3.60	0.98	มาก	1
3. สตง. มีการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดต ข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน	3.39	0.97	ปานกลาง	2
4. สตง. มีการใช้งาน Data Platform หรือการจัดทำ Data Warehouse/Data Lake เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา ความสัมพันธ์ คาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.12	1.00	ปานกลาง	3
รวม	3.30	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมาคือ สตง. มีการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) และ สตง. มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.08$)

ตารางที่ 4.26 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้

(n = 355)				
ความพร้อมด้านที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ ระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการ	3.03	1.03	ปานกลาง	2
2. สตง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) เช่น Big Data, Machine Learning, AI	2.99	1.06	ปานกลาง	3
3. สตง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูลการยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ reporting services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล	3.45	0.94	มาก	1
รวม	3.16	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ในภาพรวม** ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูลการยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ reporting services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.45$) รองลงมาคือ สตง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ ระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) และ สตง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision making) เช่น Big Data, Machine Learning, AI อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.99$)

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยดังนี้

1) การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ในภาพรวม โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อการแปลผลระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย

(1) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ส่วนกลาง** นำเสนอในตารางที่ 4.27 - 4.31

(2) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ส่วนภูมิภาค** นำเสนอในตารางที่ 4.32 - 4.36

(3) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ในภาพรวม** นำเสนอในตารางที่ 4.37 - 4.41

2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล เป็นการวิเคราะห์โดยการนำค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม กับค่าเฉลี่ยระดับความพร้อมระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) นำเสนอในตารางที่ 4.42 - 4.44 เพื่อการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ที่ว่ามีปัจจัยตั้งแต่หนึ่ง

ปัจจัยขึ้นไปส่งผลต่อความพร้อมความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

3.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

1) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง นำเสนอในตารางที่ 4.27 - 4.31

ตารางที่ 4.27 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง

(n = 172)				
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.57	0.96	มาก	2
2. ด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร	3.63	0.90	มาก	1
3. ด้านโครงสร้างและการทำงาน	3.15	0.97	ปานกลาง	4
4. ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	3.40	0.92	ปานกลาง	3
รวม	3.44	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.27 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.63$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) และปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.15$)

ตารางที่ 4.28 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ด้านภาวะผู้นำ

(n = 172)

ปัจจัยที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ผู้นำของ สตง. สร้างความตระหนักการรับรู้แก่คนในองค์กร ว่าเหตุใดจึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล (Database Management System – DBMS) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytic) โครงการ TSEA e-Office การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และมีความเสี่ยงหรือผลเสียอย่างไรหากไม่ปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นดิจิทัล	3.56	0.99	มาก	2
2. ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล	3.63	1.03	มาก	1
3. ผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ	3.52	1.07	มาก	3
รวม	3.57	0.96	มาก	

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ปัจจัยภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.63$) และผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.52$)

ตารางที่ 4.29 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร

(n = 172)

ปัจจัยที่ 2 ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ	3.81	0.94	มาก	1
2. สตง. มีเป้าหมายการพัฒนาเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัลหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด	3.73	0.95	มาก	2
3. สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.35	1.04	ปานกลาง	3
รวม	3.63	0.90	มาก	

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) และ สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.35$)

ตารางที่ 4.30 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ด้านโครงสร้างและการทำงาน

(n = 172)

ปัจจัยที่ 3 ด้านโครงสร้างและการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile	3.03	1.04	ปานกลาง	3
2. สตง. มีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	3.16	1.04	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

(n = 172)				
ปัจจัยที่ 3 ด้านโครงสร้างและการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3. รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ของ สตง. ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น ยกเลิกการใช้กระดาษการทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ มีระบบสารสนเทศรองรับการใช้งาน เป็นต้น	3.26	1.10	ปานกลาง	1
รวม	3.15	0.97	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ด้านโครงสร้างและการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ของ สตง. ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น ยกเลิกการใช้กระดาษ การทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ มีระบบสารสนเทศรองรับการใช้งาน เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.26$) และ สตง. มีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.03$)

ตารางที่ 4.31 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (n = 172)

ปัจจัยที่ 4 ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง ในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน	3.59	0.98	มาก	1
2. สตง. มีกระบวนการควบคุมและกำกับดูแลที่ดี มีการจัดการธรรมาภิบาล กระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน การสืบค้นและการออกรายงานโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์	3.32	1.00	ปานกลาง	2
3. สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมาย เกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.30	0.99	ปานกลาง	3
รวม	3.40	0.92	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.59$) และ สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมายเกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.30$)

2) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค นำเสนอในตารางที่ 4.32 - 4.36

ตารางที่ 4.32 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค

(n = 183)				
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.80	0.89	มาก	2
2. ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร	3.88	0.80	มาก	1
3. ด้านโครงสร้างและการทำงาน	3.45	0.90	มาก	4
4. ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	3.62	0.81	มาก	3
รวม	3.69	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.32 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) และด้านโครงสร้างและการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.45$)

ตารางที่ 4.33 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านภาวะผู้นำ

(n = 183)

ปัจจัยที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ผู้นำของ สตง. สร้างความตระหนักการรับรู้แก่คนในองค์กร ว่าเหตุใดจึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล (Database Management System – DBMS) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytic) โครงการ TSEA e-Office การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และมีความเสี่ยงหรือผลเสียหายอย่างไรหากไม่ปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นดิจิทัล	3.80	0.90	มาก	2
2. ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล	3.87	0.92	มาก	1
3. ผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ	3.74	1.01	มาก	3
รวม	3.80	0.89	มาก	

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$) และ ผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.74$)

ตารางที่ 4.34 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร (n = 183)

ปัจจัยที่ 2 ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ	4.06	0.81	มาก	1
2. สตง. มีเป้าหมายการพัฒนาเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัลหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด	3.97	0.86	มาก	2
3. สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.62	0.98	มาก	3
รวม	3.88	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.06$) และ สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.62$)

ตารางที่ 4.35 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านโครงสร้างและการทำงาน (n = 183)

ปัจจัยที่ 3 ด้านโครงสร้างและการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile	3.37	0.94	ปานกลาง	3
2. สตง. มีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	3.51	0.99	มาก	1

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

(n = 183)				
ปัจจัยที่ 3 ด้านโครงสร้างและการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3. รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ของ สตง. ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น ยกเลิกการใช้กระดาษ การทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ มีระบบสารสนเทศรองรับการใช้งาน เป็นต้น	3.49	1.01	มาก	2
รวม	3.45	0.90	มาก	

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านโครงสร้างและการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.51$) และการมีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.37$)

ตารางที่ 4.36 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ

(n = 183)				
ปัจจัยที่ 4 ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง ในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน	3.75	0.84	มาก	1
2. สตง. มีกระบวนการควบคุมและกำกับดูแลที่ดี มีการจัดการธรรมาภิบาล กระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน การสืบค้นและการออกรายงานโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์	3.56	0.95	มาก	2
3. สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมาย เกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.55	0.89	มาก	3
รวม	3.62	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$) และ สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมายเกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.55$)

3) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม นำเสนอในตารางที่ 4.37 - 4.41

ตารางที่ 4.37 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม

(n = 355)				
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.69	0.93	มาก	2
2. ด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร	3.76	0.86	มาก	1
3. ด้านโครงสร้างและการทำงาน	3.31	0.94	ปานกลาง	4
4. ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	3.51	0.87	มาก	3
รวม	3.57	0.82	มาก	

จากตารางที่ 4.37 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และด้านโครงสร้างและการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.31$)

ตารางที่ 4.38 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านภาวะผู้นำ

(n = 355)

ปัจจัยที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ผู้นำของ สตง. สร้างความตระหนักรู้แก่คนในองค์กรว่าเหตุใดจึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล (Database Management System – DBMS) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytic) โครงการ TSEA e-Office การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และมีความเสี่ยงหรือหือผลเสียหายอย่างไร หากไม่ปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นดิจิทัล	3.68	0.95	มาก	2
2. ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล	3.75	0.98	มาก	1
3. ผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ	3.63	1.05	มาก	3
รวม	3.69	0.93	มาก	

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$) และผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 4.39 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร (n = 355)

ปัจจัยที่ 2 ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ	3.94	0.88	มาก	1
2. สตง. มีเป้าหมายการพัฒนาเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัลหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด	3.85	0.92	มาก	2
3. สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.49	1.02	มาก	3
รวม	3.76	0.86	มาก	

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) และ สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.49$)

ตารางที่ 4.40 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านโครงสร้างและการทำงาน (n = 355)

ปัจจัยที่ 3 ด้านโครงสร้างและการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile	3.20	1.01	ปานกลาง	3
2. สตง. มีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	3.34	1.02	ปานกลาง	1

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

(n = 355)				
ปัจจัยที่ 3 ด้านโครงสร้างและการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3. รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ของ สตง. ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น ยกเลิกการใช้กระดาษ การทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ มีระบบสารสนเทศรองรับการใช้งาน เป็นต้น	3.38	1.06	ปานกลาง	2
รวม	3.31	0.94	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.40 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม โครงสร้างและการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.34$) และ สตง. มีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.20$)

ตารางที่ 4.41 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ปัจจัยธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ

(n = 355)				
ปัจจัยที่ 4 ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของ ผู้เกี่ยวข้องในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน	3.67	0.92	มาก	1
2. สตง. มีกระบวนการควบคุมและกำกับดูแลที่ดี มีการจัดการธรรมาภิบาล กระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน การสืบค้นและการออกรายงานโดยใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์	3.45	0.98	มาก	2
3. สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมาย เกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล	3.43	0.95	มาก	3
รวม	3.51	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) และ สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมายเกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.43$)

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม นำเสนอในตารางที่ 4.42 – 4.44

1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง

(n = 172)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ของสำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินในการเปลี่ยนแปลง ไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง	ประสิทธิผล (Coefficients)				
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.675	0.123		5.502	0.000*
ด้านภาวะผู้นำ	0.149	0.053	0.191	2.799	0.006*
ด้านเป้าหมายและศักยภาพ ขององค์กร	0.026	0.067	0.031	0.390	0.697
ด้านโครงสร้างและการทำงาน	0.266	0.053	0.344	5.045	0.000*
ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	0.319	0.056	0.391	5.715	0.000*

R = 0.871^a, R Square = 0.759, Adjusted R Square = 0.753, Residual = 0.000

Std. Error of the Estimate = 0.373, F = 131.259, Sig = 0.000^b, * = Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.42 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง พบว่าผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.01 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig < 0.05) จึงสามารถสรุปได้ว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจำนวนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมมีทั้งหมด 3 ปัจจัย โดยมีปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบส่งผลสูงสุด (B = 0.319) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างและการทำงาน (B = 0.266) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด (B = 0.149) สำหรับปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร ไม่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (Sig. = 0.697 > 0.05)

นอกจากนี้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) มีค่าเท่ากับ 0.759 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 75.90 โดยเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์จะเท่ากับ

$$Y_{\text{ส่วนกลาง}} = 0.675 + 0.149 (X_1) + 0.266 (X_3) + 0.319 (X_4)$$

จากสมการพยากรณ์สรุปได้ว่า ความพร้อมสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ($Y_{\text{ส่วนกลาง}}$) ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (X_4) ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน (X_3) และด้านภาวะผู้นำ (X_1) โดยปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.319 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.266 และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.149

2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.43

ตารางที่ 4.43 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค

(n = 183)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ของสำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินในการเปลี่ยนแปลง ไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค	ประสิทธิผล (Coefficients)				
	Unstandardized	Std.	Standardized	t	Sig.
	Coefficients	Error	Coefficients		
	B		Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.504	0.142		3.561	0.000*
ด้านภาวะผู้นำ	- 0.054	0.056	- 0.066	- 0.957	0.340
ด้านเป้าหมายและศักยภาพ ขององค์กร	0.221	0.068	0.242	3.256	0.001*

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

(n = 183)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ของสำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินในการเปลี่ยนแปลง ไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค	ประสิทธิผล (Coefficients)				
	Unstandardized	Std.	Standardized	t	Sig.
	Coefficients	Error	Coefficients		
B		Beta			
ด้านโครงสร้างและการทำงาน	0.315	0.058	0.387	5.465	0.000*
ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	0.325	0.066	0.361	4.953	0.000*

R = 0.864^a, R Square = 0.746, Adjusted R Square = 0.741, Residual = 0.000Std. Error of the Estimate = 0.372, F = 131.009, Sig = 0.000^b, * = Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.43 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค พบว่าผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.01 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig < 0.05) จึงสามารถสรุปได้ว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจำนวนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมมีทั้งหมด 3 ปัจจัย โดยมีปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลสูงที่สุด (B = 0.325) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างและการทำงาน (B = 0.315) และด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กรส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด (B = 0.221) สำหรับปัจจัยด้านภาวะผู้นำไม่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (Sig. = 0.340 > 0.05)

นอกจากนี้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) มีค่าเท่ากับ 0.746 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 74.60 โดยเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์จะเท่ากับ

$$Y_{\text{ส่วนภูมิภาค}} = 0.504 + 0.221 (X_2) + 0.315 (X_3) + 0.325 (X_4)$$

จากสมการพยากรณ์สรุปได้ว่า ความพร้อมสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค ($Y_{\text{ส่วนภูมิภาค}}$) ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (X_4) ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน (X_3) และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร (X_2) โดยปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.325 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.315 และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร ส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.221

3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.44

ตารางที่ 4.44 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม

(n = 355)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใน การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม	ประสิทธิผล (Coefficients)				
	Unstandardized	Std.	Standardized	t	Sig.
	Coefficients B	Error Error	Coefficients Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.613	0.093		6.622	0.000*
ด้านภาวะผู้นำ	0.055	0.039	0.069	1.424	0.155
ด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร	0.114	0.048	0.132	2.407	0.017*
ด้านโครงสร้างและการทำงาน	0.294	0.039	0.372	7.595	0.000*
ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และ กฎระเบียบ	0.315	0.042	0.368	7.415	0.000*

R = 0.867^a, R Square = 0.751, Adjusted R Square = 0.748, Residual = 0.000

Std. Error of the Estimate = 0.374, F = 263.86, Sig = 0.000^b, * = Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.44 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม พบว่าผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.01 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig < 0.05) จึงสามารถสรุปได้ว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจำนวนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมมีทั้งหมด 3 ปัจจัย โดยมีปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลสูงที่สุด (B = 0.315) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างและการทำงาน (B = 0.294) และด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กรส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด (B = 0.114) สำหรับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ไม่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (Sig. = 0.155 > 0.05)

นอกจากนี้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) มีค่าเท่ากับ 0.751 สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 75.10 โดยเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์จะเท่ากับ

$$Y = 0.613 + 0.114 (X_2) + 0.294 (X_3) + 0.315 (X_4)$$

จากสมการพยากรณ์สรุปได้ว่า ความพร้อมสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม (Y) ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (X_4) ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน (X_3) และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร (X_2) โดยปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.315 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.294 และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร ส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.114

4. แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการระดับบริหาร และผู้อำนวยการสำนัก คัดเลือกด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านดิจิทัล จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยนำผลวิจัยเชิงปริมาณไปเป็นข้อมูลให้เห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ตามตารางที่ 4.45 – 4.50

4.1 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม ด้านที่ 1 แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ

ผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านแนวนโยบายและหลักปฏิบัติเรียงตามลำดับความถี่ได้ ดังนี้ การมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน ที่มีความชัดเจนรองรับการทำงานด้านดิจิทัล มีความถี่มากที่สุด รองมาเป็นการปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การประชาสัมพันธ์สื่อสารกับบุคลากรให้ทราบถึงทิศทางพัฒนาและความก้าวหน้าทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้และให้ความร่วมมือในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน การกำหนดเกณฑ์วัดผลและตัวชี้วัดผลงานให้เหมาะสม การกระตุ้น เชิญชวน ผลักดัน จากผู้บริหารเพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน การนำแนวคิด F.A.I.R ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้รับมือเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัล และดำเนินการตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม และการเตรียมความพร้อมของนโยบายเทคโนโลยี ในอีก 3 -5 ปีข้างหน้า ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และบุคลากร มีค่าความถี่น้อยสุด ดังตารางที่ 4.45

ตารางที่ 4.45 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ด้านแนวนโยบายและหลักปฏิบัติ

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม	ความถี่
1	การมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รองรับการดำเนินงานด้านดิจิทัล	9
2	การปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	8
3	การประชาสัมพันธ์สื่อสารกับบุคลากรให้ทราบถึงทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้าทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้และให้ความร่วมมือในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน	5
4	การกำหนดเกณฑ์วัดผลและตัวชี้วัดผลงานให้เหมาะสม	2
5	ผู้บริหารกระตุ้น เชิญชวน ผลักดัน เพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน	2
6	การนำแนวคิด F.A.I.R ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้รับมือเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	2
7	การทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัล และดำเนินการตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม	1
8	การเตรียมความพร้อมของนโยบายเทคโนโลยี ในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และบุคลากร	1

4.2 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม ด้านที่ 2 ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลเรียงตามลำดับความถี่ได้ ดังนี้ การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งทุกระดับอย่างเป็นระบบ และการสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีค่าความถี่มากที่สุด รองมาเป็นการปรับ Mindset เกี่ยวกับดิจิทัลว่าเป็นเรื่องง่าย ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน และเป็นเรื่องที่สามารถผิดพลาดและเรียนรู้ได้ บุคลากรเองจะต้องมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ การสร้างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนให้กับบุคลากรด้านดิจิทัล การมีบุคลากรด้านไอทีประจำอยู่ทุกสำนัก และแต่ละภูมิภาค เพื่อสื่อสารเมื่อเกิดปัญหาด้านไอที การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้มีความปลอดภัย (PDPA) การติดตามวัดผลความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากการอบรมด้านดิจิทัล การวางแผนการพัฒนาคนเพื่อรองรับองค์กรดิจิทัล การสร้างบุคลากรต้นแบบเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ในองค์กร การใช้เกณฑ์ความรู้ทางเทคโนโลยีในการคัดเลือกและเลื่อนระดับบุคลากร การใช้การฝึกแบบการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และการพัฒนาและสร้างทักษะด้านดิจิทัล หรือการ Up-Skill Re-Skill ให้เหมาะสมกับช่วงวัย Generation มีค่าความถี่น้อยสุด ดังตารางที่ 4.46

ตารางที่ 4.46 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม	ความถี่
1	การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบ	7
2	การสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	7
3	การปรับ Mindset เกี่ยวกับดิจิทัลว่าเป็นเรื่องง่าย ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน และเป็นเรื่องที่สามารถผิดพลาดและเรียนรู้ได้	5
4	บุคลากรเองจะต้องมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ	4
5	การสร้างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนให้กับบุคลากรด้านดิจิทัล	2
6	การมีบุคลากรด้านไอทีประจำอยู่ทุกสำนัก และแต่ละภูมิภาค เพื่อสื่อสารเมื่อเกิดปัญหาด้านไอที	2
7	การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้มีความปลอดภัย (PDPA)	2
8	การติดตามวัดผลความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากการอบรมด้านดิจิทัล	1
9	การวางแผนการพัฒนาคณะเพื่อรองรับองค์กรดิจิทัล	1
10	การสร้างบุคลากรต้นแบบเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ในองค์กร	1
11	การใช้เกณฑ์ความรู้ทางเทคโนโลยีในการคัดเลือกและเลื่อนระดับบุคลากร	1
12	การใช้การฝึกแบบการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (learning by doing)	1
13	การพัฒนาและสร้างทักษะด้านดิจิทัล หรือการ Up-Skill Re-Skill ให้เหมาะสมกับช่วงวัย Generation	1

4.3 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม ด้านที่ 3 การบริการภาครัฐ

ผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านการบริการภาครัฐเรียงตามลำดับความถี่ได้ ดังนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น เพิ่มช่องทางแอปพลิเคชัน เปิดข้อมูลให้นำไปใช้ประโยชน์ และการเชื่อมต่อข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลร่วมกันมีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการมีระบบงานที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบของหน่วยงานอื่นได้ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพ การรับ-ส่งหนังสือราชการกับหน่วยงานอื่นผ่านทางระบบออนไลน์ การรวบรวมข้อมูลผลการตรวจสอบที่ผ่านมานำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบ เพื่อความโปร่งใส และลดการใช้ดุลยพินิจ การนำอุปกรณ์ด้านดิจิทัล เช่น Drone CCTV มาใช้ในการตรวจสอบ การสร้างกลุ่มงานเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบนำผลการวิเคราะห์ไปใช้งานตรวจสอบ และการนำโปรแกรมสำเร็จรูปใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น มีค่าความถี่น้อยสุด ดังตารางที่ 4.47

ตารางที่ 4.47 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ด้านการบริการภาครัฐ

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม	ความถี่
1	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น เพิ่มช่องทางแอปพลิเคชัน เปิดข้อมูลให้นำไปใช้ประโยชน์	6
2	การเชื่อมต่อข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลร่วมกัน	6
3	การมีระบบงานที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบของหน่วยงานอื่นได้	5
4	การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพ	4
5	การรับ-ส่งหนังสือราชการกับหน่วยงานอื่นผ่านทางระบบออนไลน์	2
6	การรวบรวมข้อมูลผลการตรวจสอบที่ผ่านมานำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน	2
7	การนำเทคโนโลยีมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบ เพื่อความโปร่งใสและลดการใช้ดุลยพินิจ	2
8	การนำอุปกรณ์ด้านดิจิทัล เช่น Drone CCTV มาใช้ในการตรวจสอบ	1
9	การสร้างกลุ่มงานเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบนำผลการวิเคราะห์ไปใช้งานตรวจสอบ	1
10	การนำโปรแกรมสำเร็จรูปใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น	1

4.4 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม ด้านที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลเรียงตามลำดับความถี่ได้ ดังนี้ การนำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานทุกส่วน เช่น การรับส่งหนังสือภายใน การบริหารบุคคล การเงิน การบัญชี การคลัง และการพัสดุ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา มีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการปรับปรุงข้อมูลของหน่วยงานภายใน ให้ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบันเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเดียวกัน การนำการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัย (WFH) มาใช้ในภาวะปกติเพื่อเป็นเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และลดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน การประเมินระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม การมีระบบงานภายในที่เชื่อมต่อกัน การปรับระบบงานปัจจุบันให้สอดคล้องกับการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ และการให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทาระบบงานภายใน มีค่าความถี่น้อยสุด ดังตารางที่ 4.48

ตารางที่ 4.48 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม	ความถี่
1	การนำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานทุกส่วน เช่น การรับส่งหนังสือภายใน การบริหารบุคคล การเงิน การบัญชี การคลัง และการพัสดุ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา	6
2	การปรับปรุงข้อมูลของหน่วยงานภายใน ให้ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเดียวกัน	5
3	การนำการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัย (WFH) มาใช้ในภาวะปกติเพื่อเป็นเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และลดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน	4
4	การประเมินระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม	3
5	การมีระบบงานภายในที่เชื่อมต่อกัน	2
6	การปรับระบบงานปัจจุบันให้สอดคล้องกับการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้	2
7	การให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำระบบงานภายใน	1

4.5 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม ด้านที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

ผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพเรียงตามลำดับความถี่ได้ ดังนี้ การจัดเตรียมอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบสัญญาณเครือข่าย ให้จำนวนเพียงพอและพร้อมใช้งาน มีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการดูแลให้ความสำคัญของการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ การจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งานของบุคลากร การจัดเตรียมงบประมาณจากแหล่งอื่นเพื่อเสริมอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี การเตรียมพร้อมอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน และระบบความปลอดภัย ในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า เพื่อใช้วางแผนของงบประมาณด้านดิจิทัล การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของอาคารสำนักงานแห่งใหม่ที่มีความทันสมัยและปลอดภัย และการเตรียมอุปกรณ์ดิจิทัลที่มีความเหมาะสมกับช่วงวัย Generation มีค่าความถี่น้อยสุดดังตารางที่ 4.49

ตารางที่ 4.49 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม	ความถี่
1	การจัดเตรียมอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบ สัญญาณเครือข่าย ให้จำนวนเพียงพอและพร้อมใช้งาน	6
2	การดูแลให้ความสำคัญของการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์	4
3	การจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งานของบุคลากร	2
4	การจัดเตรียมงบประมาณจากแหล่งอื่นเพื่อเสริมอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี	1
5	การเตรียมพร้อมอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน และระบบความปลอดภัย ในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า	1
6	การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า เพื่อใช้วางแผนขอ งบประมาณด้านดิจิทัล	1
7	การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของอาคารสำนักงานแห่งใหม่ ที่ มีความทันสมัยและปลอดภัย	1
8	การเตรียมอุปกรณ์ดิจิทัลที่มีความเหมาะสมกับช่วงวัย Generation	1

4.6 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม ด้านที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้

ผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้เรียงตามลำดับความถี่ได้ ดังนี้ การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics มีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีให้แก่ องค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีความง่ายต่อการ ใช้งาน การนำ AI มาใช้ในการตรวจสอบ การสร้าง Pilot Project ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ทำงาน การปรับโครงสร้างให้มีกลุ่มงานพัฒนาดิจิทัล และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้สร้าง ฉากทัศน์ในอนาคต (Foresight) มีค่าความถี่น้อยสุด ดังตารางที่ 4.50

ตารางที่ 4.50 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการ เปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม	ความถี่
1	การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics	4
2	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีให้แก่องค์กร	3
3	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน	3

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

ลำดับที่	แนวทางการเสริมสร้างความพร้อม	ความถี่
4	เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีความง่ายต่อการใช้งาน	2
5	การนำ AI มาใช้ในการตรวจสอบ	2
6	การสร้าง Pilot Project ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน	1
7	การปรับโครงสร้างให้มีกลุ่มงานพัฒนาดิจิทัล	1
8	การนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้สร้างฉันทันในอนาคต (Foresight)	1



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สู่องค์กรดิจิทัล” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล 3) เสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยมีประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน การเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) งานวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 355 คน คัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน ช่วงระยะเวลาวันที่ 20 – 28 พฤษภาคม 2565 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอำนวยการสำนัก จำนวน 12 คน จากวิธีการเลือกแบบเจาะจงผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านดิจิทัล ช่วงระยะเวลาวันที่ 25 มิถุนายน – 23 กรกฎาคม 2565 เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัยสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยนี้ มีปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการการตรวจเงินแผ่นดิน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.13 อายุระหว่าง 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.63 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 54.65 เป็นข้าราชการสังกัดส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ 51.55 และส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 39.15 สามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1.1 ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล แบ่งเป็น ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของส่วนกลาง (RDX_{ส่วนกลาง}) ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของส่วนภูมิภาค (RDX_{ส่วนภูมิภาค}) ระดับความพร้อมด้านดิจิทัล ในภาพรวม (RDX) ระดับความพร้อมด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (RDX₁) ระดับความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล (RDX₂) ระดับความพร้อมด้านการให้บริการภาครัฐ (RDX₃) ระดับความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (RDX₄) ระดับความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (RDX₅) และระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (RDX₆) พบว่า

1.1.1 ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง

มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) หรือมีความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric) โดยระดับความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.51$) และระดับความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.99$)

1.1.2 ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค

มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) หรือมีความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric) โดยระดับความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.63$) และมีระดับความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.18$)

1.1.3 ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม

มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) หรือมีความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric) โดยระดับความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.57$) และมีระดับความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.09$)

สรุประดับความพร้อมในภาพรวมในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) โดยระดับความพร้อมในข้อ สตง. มีการทำธรรมเนียมปฏิบัติข้อมูลภาครัฐ เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$) และมีระดับความพร้อม ในข้อ สตง. มีการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัล บุคลากร พัฒนาระบบการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูลหรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.25$)

ด้านที่ 2 ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) โดยระดับความพร้อมในข้อ สตง. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.27$) และมีระดับความพร้อม ในข้อ ในปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.84$)

ด้านที่ 3 ด้านการบริการภาครัฐมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) โดยระดับความพร้อมในข้อ สตง. มีช่องทางประชาสัมพันธ์การบริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.53$) และมีระดับความพร้อม ในข้อ สตง. มีแพลตฟอร์มหรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.12$)

ด้านที่ 4 การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) โดยระดับความพร้อมในข้อ สตง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและ

ประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) และมีระดับความพร้อมในข้อ สดง. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.35$)

ด้านที่ 5 โครงสร้างพื้นฐานที่ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) โดยระดับความพร้อมในข้อ สดง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.60$) และมีระดับความพร้อมในข้อ สดง. มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.08$)

ด้านที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) โดยระดับความพร้อมในข้อ สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูลการยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ reporting services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.45$) และมีระดับความพร้อมในข้อ สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision making) เช่น Big Data, Machine Learning, AI มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.99$)

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลของส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม

1.2.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไปสู่องค์กรดิจิทัล แบ่งเป็น

1) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ส่วนกลาง** มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) โดยระดับความสำคัญของปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.63$) และมีระดับความสำคัญของปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.15$)

2) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ส่วนภูมิภาค** มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) โดยระดับความสำคัญของปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.88$) และมีระดับความสำคัญของปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.45$)

3) ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล **ในภาพรวม** มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =$

3.57) โดยระดับความสำคัญของปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.76$) และมีระดับความสำคัญของปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.31$)

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในภาพรวมในแต่ละปัจจัยโดยสรุป ได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำ มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) โดยระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในข้อ ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$) และมีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ในข้อ ผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.63$)

ปัจจัยที่ 2 เป้าหมายและศักยภาพขององค์กร มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) โดยระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในข้อ สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) และมีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ในข้อ สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.49$)

ปัจจัยที่ 3 โครงสร้างและการทำงาน มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) โดยระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในข้อ สตง. มีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.34$) และมีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ในข้อ สตง. มีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัวหลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.20$)

ปัจจัยที่ 4 ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ มีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) โดยระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในข้อ สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) และมีระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ในข้อ สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมายเกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.43$)

1.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ได้แก่

ปัจจัยธรรมชาติ กกฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน และปัจจัยภาวะผู้นำ ตามลำดับ โดยมีสมการพยากรณ์ ที่มีประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับ 75.90 ดังนี้

$$Y_{\text{ส่วนกลาง}} = 0.675 + 0.149 (X_1) + 0.266 (X_3) + 0.319 (X_4)$$

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน **ส่วนภูมิภาค** พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยธรรมชาติ กกฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน และปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพองค์กร ตามลำดับ โดยมีสมการพยากรณ์ ที่มีประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับ 74.60 ดังนี้

$$Y_{\text{ส่วนภูมิภาค}} = 0.504 + 0.221 (X_2) + 0.315 (X_3) + 0.325 (X_4)$$

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน **ในภาพรวม** พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยธรรมชาติ กกฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน และปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพองค์กร ตามลำดับ โดยมีสมการพยากรณ์ ที่มีประสิทธิภาพการทำงานเท่ากับ 75.10 ดังนี้

$$Y = 0.613 + 0.114 (X_2) + 0.294 (X_3) + 0.315 (X_4)$$

1.3 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ พบว่าการมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน ที่มีความชัดเจนรองรับการทำงานด้านดิจิทัล มีความถี่มากที่สุด รองมาเป็นการปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับบุคลากรให้ทราบถึงทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้าทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้และให้ความร่วมมือในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน

1.3.2 ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล พบว่าการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบ และการสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความถี่มากที่สุด รองมาเป็นการปรับ Mindset เกี่ยวกับดิจิทัลว่าเป็นเรื่องง่าย ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน และเป็นเรื่องที่สามารถฝึกฝนและเรียนรู้ได้ และบุคลากรเองจะต้องมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

1.3.3 ด้านการบริการภาครัฐ พบว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น เพิ่มช่องทางแอปพลิเคชัน เปิดข้อมูลให้เข้าไปใช้ประโยชน์ มีความถี่มากที่สุด และการเชื่อมต่อข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลร่วมกัน รองลงมา

เป็นการมีระบบงานที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบของหน่วยงานอื่นได้ และการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพ

1.3.4 ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล พบว่าการนำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับการทำงานทุกส่วน เช่น การรับส่งหนังสือภายใน การบริหารบุคคล การเงิน การบัญชี การคลัง และการพัสดุ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา มีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการปรับปรุงข้อมูลของหน่วยงานภายใน ให้ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบันเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเดียวกัน และการนำการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัย (WFH) มาใช้ในภาวะปกติเพื่อเป็นเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และลดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน

1.3.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ พบว่าการจัดเตรียมอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบสัญญาณเครือข่าย ให้จำนวนเพียงพอและพร้อมใช้งาน มีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการดูแลให้ความสำคัญของการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งานของบุคลากร

1.3.6 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ พบว่า การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics มีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีให้แก่องค์กร การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้มีความง่ายต่อการใช้งาน

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่องค์กรดิจิทัล มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

2.1 ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม สอดคล้องกันในด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลที่มีความพร้อมมากที่สุด ในข้อสังเกต มีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน และ สดง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ สอดคล้องกับประกาศสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 เรื่อง มาตรการป้องกันและเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัยของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตามบันทึกข้อความ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ ดพ 0010/ว 84 ลงวันที่ 26 มีนาคม 2563 และต่อมาได้มีการนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) ระยะ 1 มาใช้อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2564 ตามบันทึกข้อความ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ศทส.) กลุ่มบริหารงานทั่วไป ที่ ดพ 0017/205 ลงวันที่ 25

มิถุนายน 2564 ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยบริหารจัดการระบบภายในให้เป็นไปอย่างมีระบบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยระบบย่อย จำนวน 5 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 2) ระบบเอกสารและหนังสือเวียนอิเล็กทรอนิกส์ 3) ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 4) ระบบลงนามอิเล็กทรอนิกส์ และ 5) ระบบ Personal Web Portal นอกจากนี้ยังมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS) ระบบการจองห้องประชุม อีเมล ระบบบริหารงานตรวจสอบ (EIS) และระบบอื่น ๆ อีก เป็นต้น

ความพร้อมด้านที่น้อยสุดในด้านความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลที่มีค่าน้อยที่สุดในข้อ ปีที่ผ่านมา สตง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล ตรงกับปีที่ผ่านมา สตง. ไม่ได้อบรมหลักสูตรนี้ให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของ วชิรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ดี (2563) เรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ที่พบว่าอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ ด้านบุคลากร ที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม พบว่าสอดคล้องกันโดยมีความพร้อมในระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric) หรือระดับกำหนดชัดเจน หมายถึง ลักษณะของหน่วยงานที่มีการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูล สอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยกำหนดภูมิภาคที่นำดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี ออกเป็น 4 ระยะ ปัจจุบันผ่านมาแล้ว 5 ปี เข้าสู่ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2561 – 2565) ซึ่งการบริหารจัดการของภาครัฐจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีการใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษมากขึ้น เริ่มบูรณาการข้อมูลและทรัพยากรร่วมกัน นำไปสู่การเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ มีการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทันสถานการณ์

ความพร้อมด้านดิจิทัลส่วนภูมิภาคมีความพร้อมมากกว่าส่วนกลาง อาจเป็นเพราะส่วนภูมิภาคมีภาระงานมากกว่าส่วนกลางและมีหน่วยรับตรวจที่รับผิดชอบจำนวนมากแต่บุคลากรมีจำนวนน้อย จึงทำให้ต้องนำเครื่องมือทางดิจิทัลมาใช้เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงาน ซึ่งตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 71 ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบรายงานการเงินที่หน่วยงานของรัฐส่งให้ตามมาตรา 70 ภายใน 180 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือตามที่ได้ตกลงกับกระทรวงการคลัง และอาจเป็นเพราะหน่วยรับตรวจส่วนกลางมีขนาดใหญ่กว่า มีหน่วยงานย่อยซับซ้อนจำนวนมากต้องอาศัยผู้ใช้งานที่มีความรู้และเชี่ยวชาญจึงจะสามารถดึงข้อมูลในระบบได้ แตกต่างจากส่วนภูมิภาคที่ระบบง่ายและไม่ซับซ้อน จึงทำให้ผู้ใช้งานรู้สึกว่าการใช้งานง่ายและสะดวกกว่าส่วนกลาง

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม พบว่าสอดคล้องกันในส่วนของปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมายและกฎระเบียบที่ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด รองมาเป็นปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสร่า ใจซื่อ (2561) เรื่อง การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่สำคัญได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 3) ปัจจัยด้านคน 4) ปัจจัยด้านความหลากหลายขององค์ความรู้ 5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ สำหรับปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 คือ 1) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 2) การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนและภาคสังคม 3) ภาคธุรกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ความพร้อมของภาครัฐ 5) ทรัพยากรมนุษย์ 6) กฎหมาย กฎเกณฑ์และกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล และสอดคล้องกับบทความของ พชร อารยะการกุล (2564) ที่เสนอแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐ 4) ปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค (Rule & Regulation Reform) ควบคู่กับการพิจารณาข้อจำกัดของกฎระเบียบภายนอกองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการตั้งเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัล ส่วนกลาง อาจเป็นเพราะโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและแนวทางปฏิบัติของทางราชการอย่างเคร่งครัด จึงทำให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติงานสอดคล้องกับกฎหมายที่กำหนด สอดคล้องกับการศึกษาของ ธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงศ์ (2562) เรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) พบว่า การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของข้าราชการเป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การยกระดับองค์กรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และบุคลากรมีการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจาก สพร. เป็นหน่วยงานหลักในองค์การภาครัฐที่มีการขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มากที่สุดตามนโยบายของรัฐบาล

สำหรับปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กรที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัล ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม สอดคล้องกับปัจจัยในแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2562) และสอดคล้องกับการศึกษาของ Javis Ebuja Otia & Enrico Bracci (2022) เรื่อง Digital Transformation and The Public Sector Auditing: The SAI's Perspective กล่าวถึงมุมมองการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการตรวจเงินแผ่นดินสากล ประกอบด้วย 1) การกำหนดโครงสร้างองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 2) การพัฒนากระบวนการทำงานยุคใหม่ในองค์กรดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการทำงานช่วงการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4) การกำหนดเทคโนโลยีที่เหมาะสมและการสร้างแผนการพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และ 5) การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

2.3 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

2.3.1 ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ ส่วนใหญ่เห็นว่าการมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนรองรับการทำงานด้านดิจิทัล และการปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลมากที่สุด สอดคล้องกับบทความของ พชร อารยะการกุล (2564)) เรื่อง 6 ขั้นตอน ขับเคลื่อนองค์กร สู่ “Digital Transformation” ที่เสนอแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในกระบวนการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐ ว่าควรมีการปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค (Rule & Regulation Reform) ควบคู่กับการพิจารณาข้อจำกัดของกฎระเบียบภายนอกองค์กร และการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับบุคลากรให้ทราบถึงทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้าทางดิจิทัลของ องค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้และให้ความร่วมมือในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน สอดคล้องกับ การศึกษาของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) เรื่อง การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ที่พบว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ดิจิทัล แจ้งให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์ และทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อปรับ Mindset ของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน และ ผู้บริหารควรมีการสื่อสารเพื่อให้ทราบทิศทางและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2.3.2 ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล ส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ ฌภัทฐ์ธนนัน ศักดิ์เจริญกุล (2562) เรื่อง การเตรียมความพร้อมของ บุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้มีการกำหนดแนวโน้มและ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะการ พัฒนา และระยะสมบูรณ์ นอกจากนี้ได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและงาน วิชาการ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ โดยจำแนกบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่มในการ ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลรวม 18 บทบาท รวมทั้งกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ภาครัฐออกเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ รองลงมาเป็นการสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้ง การปรับ Mindset เกี่ยวกับดิจิทัลว่าเป็นเรื่องง่าย ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานและเป็นเรื่อง ที่สามารถคิดผลัดและเรียนรู้ได้ และบุคลากรเองจะต้องมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ที่ผู้บริหารควรร่วมแจ้งให้บุคลากรทราบถึง วิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อปรับ Mindset ของบุคลากรให้ไปในทิศทาง เดียวกัน และได้เสนอแนวทางและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลว่าควรจัดประชุมให้ บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเอง และปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง ของหน่วยงานเพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอ

2.3.3 ด้านการบริการภาครัฐ ส่วนใหญ่เห็นว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการ เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น เพิ่มช่องทางแอปพลิเคชัน เปิดข้อมูลให้นำไปใช้ประโยชน์ และการเชื่อมต่อข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลร่วมกันมากที่สุด รองลงมาเป็นการมีระบบงานที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบของหน่วยงานอื่นได้ และการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน เพื่อแบ่งเบาภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพ สอดคล้องตามบทความของ พชร อารยะการกุล (2564) ที่เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลภาครัฐ 2) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน (Business Process Reengineering) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบจากภายนอก และ 6) บูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหาร (Data Integration and Business Intelligence) หลังจากข้อมูลภายในองค์กรอยู่ในรูปแบบดิจิทัลพร้อมใช้งานแล้ว ต้องหันมาให้ความสำคัญกับข้อมูลภายนอกองค์กรด้วยการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำข้อมูลมาใช้

2.3.4 ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล ส่วนใหญ่เห็นว่าการนำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการทำงานทุกส่วน เช่น การรับส่งหนังสือภายใน การบริหารบุคคล การเงิน การบัญชี การคลัง และการพัสดุ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลามากที่สุด การปรับปรุงข้อมูลของหน่วยงานภายในให้ถูกต้องสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเดียวกัน และการนำการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัย (WFH) มาใช้ในภาวะปกติเพื่อเป็นเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และลดค่าใช้จ่ายของสำนักงานสอดคล้องกับการศึกษาของ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ใจดี (2563) เรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ และการให้ข้อมูลที่สะท้อนปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากร ที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้านข้อมูล คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และการเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกัน

2.3.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดเตรียมอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบสัญญาณเครือข่ายให้มีจำนวนเพียงพอและพร้อมใช้งานมากที่สุด รองลงมาเป็นการดูแลให้ความสำคัญของการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งานของบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ได้เสนอแนวทางและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลว่าควรขอจัดสรรงบประมาณเพื่อเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน และสอดคล้องกับปฏิญญากรุงเทพฯ (2022) เสนอทิศทางการตรวจเงินแผ่นดินสากล องค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับยุคถัดไป หรือ SAls and Preparing for The Next Normal ด้านที่ 3 องค์กรตรวจเงินแผ่นดินกับการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาแบ่งเบาภาระการตรวจสอบ ข้อ 10 การเตรียมความพร้อมต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลง

โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสอดรับกับยุคสมัยต่อไปที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือ Digital Transformation และข้อ 11 การเตรียมจัดหาเครื่องมือที่จำเป็น อุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการทำงานระยะไกล

2.3.6 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ส่วนใหญ่เห็นว่าการนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics มีค่าความถี่มากที่สุด รองลงมาเป็นการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีให้แก่องค์กร การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้มีความง่ายต่อการใช้งาน สอดคล้องกับการศึกษาของ วัชรพจน์ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ดี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ และการให้ข้อมูลที่สะท้อนปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สู่องค์กรดิจิทัล มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

3.1.1 ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลในภาพรวม ตามตารางที่ 4.20 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีระดับความพร้อมด้านดิจิทัลในระดับปานกลาง หรือ Level 3 - Defined (Data-Centric) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความพร้อมเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่งเสริมความพร้อมด้านที่มีระดับมากแล้วให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ และด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงด้านที่มีความพร้อมระดับปานกลางให้มีความพร้อมมากขึ้น ได้แก่ ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล ด้านการบริการภาครัฐ ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ และด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ โดยพิจารณาแนวทางการดำเนินการแยกตามแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ ตามตารางที่ 4.21 เห็นควรเสนอแนะให้ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูล Open Data เพื่อให้หน่วยงานอื่นหรือสาธารณะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ การแก้ไข ยกเลิก หรือพิจารณาถูกระเบียบ ข้อบังคับที่ส่งผลต่อการทำงานในหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อนโยบายหรือแผนในการพัฒนาด้านดิจิทัล การจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูลหรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล

2) ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล ตามตารางที่ 4.22 เห็นควรเสนอแนะปรับปรุงให้มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) การฝึกอบรมการ

ออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Internal Integration and Service Design) การฝึกอบรมด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) การฝึกอบรมการจัดการทางดิจิทัล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) รวมทั้งมีการวัดผล และมีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล

3) ด้านการบริการภาครัฐ ตามตารางที่ 4.23 เห็นควรเสนอแนะปรับปรุงให้มีแพลตฟอร์มหรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ การให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน และการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน เว็บไซต์กลาง Mobile Application

4) ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล ตามตารางที่ 4.24 เห็นควรเสนอแนะให้ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานเข้าด้วยกันหรือเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น

5) ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ตามตารางที่ 4.25 เห็นควรเสนอแนะให้ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้งาน Data Platform หรือการจัดทำ Data Warehouse/Data Lake เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา ความสัมพันธ์ คาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบแก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน

6) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ตามตารางที่ 4.26 เห็นควรเสนอแนะปรับปรุงให้มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision making) เช่น Big Data, Machine Learning, AI และการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ และระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการ

3.1.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ตามตารางที่ 4.37 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยเห็นว่าควรเสนอแนะให้ สตง. รักษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่อยู่ระดับมากอยู่แล้วให้คงอยู่ ได้แก่ ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ และปรับปรุงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีความพร้อมระดับปานกลางให้มากขึ้น ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน โดยพิจารณาแนวทางการดำเนินการตามตารางที่ 4.40 โดยปรับปรุงโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กะทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการ

เปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile ปรับปรุงรูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ของ สตง. ในปัจจุบันให้เป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น ยกเลิกการใช้กระดาษ การทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ มีระบบสารสนเทศรองรับการใช้งาน และมีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

3.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ตามตารางที่ 4.44 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร ส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่า หากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะพัฒนาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลให้เพิ่มมากขึ้น ควรจะมุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ ก่อนเป็นอันดับแรก แล้วค่อยจึงพัฒนาปัจจัยด้านอื่นที่เหลือต่อไป

3.1.4 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ตามตารางที่ 4.45 – 4.50 พบว่า แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมที่มีความเห็นพ้องกันมากที่สุด ได้แก่ ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ สตง. จึงควรมีแนวทางในการเพิ่มความพร้อมโดยการมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน รองรับการทำงานด้านดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ สตง. ควรมีแนวทางในการเพิ่มความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบ และการสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

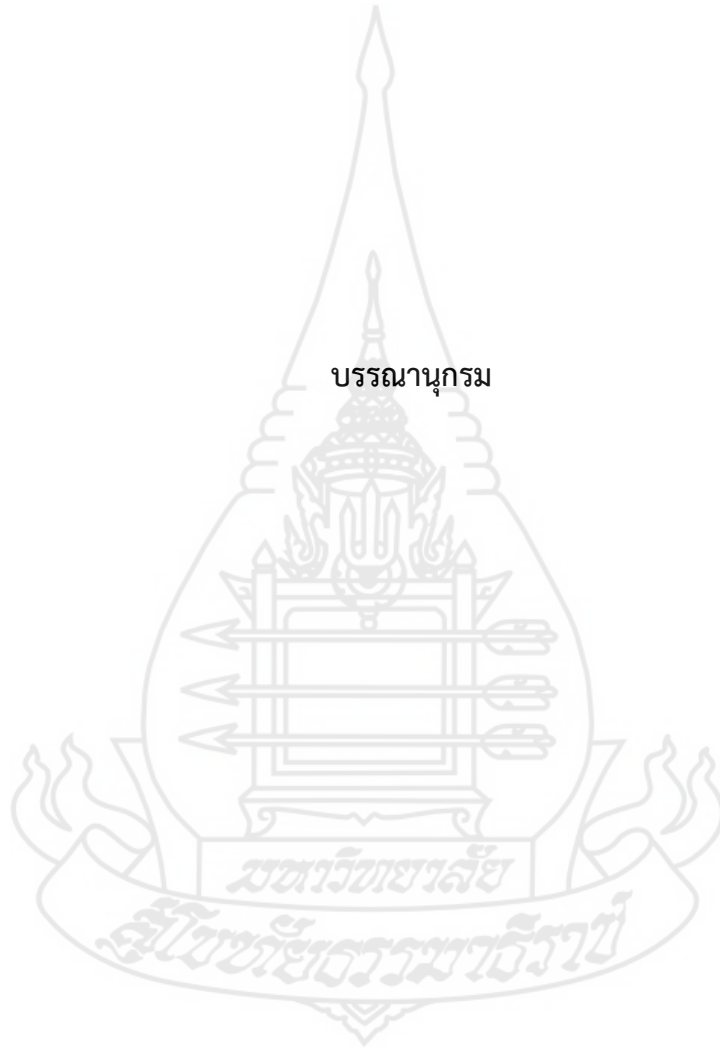
3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบด้านมากยิ่งขึ้น เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ของช่วงวัย (Generation) หรือขยายขอบเขตการหาข้อมูลเพิ่มขึ้น เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนภูมิภาค เป็นต้น

3.2.2 ควรศึกษาองค์ประกอบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านอื่นเพิ่มเติม เช่น ด้านระบบงานประยุกต์ (Application platform) ด้านข้อมูล (Data) เป็นต้น

3.2.3 ควรศึกษาวิจัยแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบอื่น เช่น การวิจัยเชิงแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research – PAR) ที่มีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนา และเป็นการวิจัยที่ดำเนินไปด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ร่วมงาน หน่วยรับตรวจ รวมทั้งในกระบวนการวิจัย และในการมีหุ้นส่วนใช้ประโยชน์ของการวิจัย (กมล สุตประเสริฐ, 2540) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต่อไป

บรรณานุกรม



- กาญจนา อิ่มยิ้ม และสิทธิศักดิ์ ไชยสุข. (2562). แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สดง. *คู่มือตรวจสอบยุคดิจิทัล*. ใน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การตรวจเงินแผ่นดิน ยุคดิจิทัล Episode 2., สืบค้นจาก intranet.audit.go.th/th/node/3188
- การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ. (2561, เมษายน 6) ราชกิจจานุเบกษา, 135 (24ก)
- การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). (2562, เมษายน 18) ราชกิจจานุเบกษา, 136 (51ก)
- กมล สุคประเสริฐ. (2540). *การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กระทรวงศึกษาธิการ
- กิงพร ทองใบ. (2564). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการจัดการ (หน่วยที่ 1)*. นนทบุรี: สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เกษรา ธัญญลักษณ์ภาคย์. (2560). *Digital Transformation*. สืบค้นจาก <https://www.sena.co.th/articles/digital-transformation/>
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร. *มนุษยศาสตร์สาร ปีที่ 22 ฉบับที่ 1* หน้า 227 – 240
- จิตติพงษ์ เลิศประดิษฐ์. (2562). Digital Transformation คืออะไร 4 Steps สำคัญในการ Roadmap องค์กร สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2565, Marketing Tech Thailand เว็บไซต์ <https://www.martechthai.com/technology/digital-transformation-roadmap/>
- ชรินทร์ ชุณหพันธรัักษ์. (2563). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 10)*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชัยรินทร์ ธีรไชยพัฒน์. (2564). ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงด้วยระบบดิจิทัล (Digital Transformation) ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการจัดการ (หน่วยที่ 12) นวัตกรรมจัดการการเงิน*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. น. 12-60 ถึง 69
- ณภัทช์ธรรณ คักดิ์เจริญกุล. (2562). *การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) ไม่ได้ตีพิมพ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- ดารารวรรณ ลีตเตอร์. (2562). *คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ* (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) ไม่ได้ตีพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ทริส คอร์ป. (2564). ADKAR: สุดยอดโมเดลเพื่อการเปลี่ยนแปลง. ใน Tris Academy. สืบค้นจาก <https://www.tris.co.th/adkar-change/>
- ธนากร เลิศสุวิชัย. (2562). *Digital Transformation หมายถึงอะไร องค์กรที่จะปรับตัวควรจะเริ่มจากอะไรบ้าง?*. สืบค้นจาก <https://blog.ourgreenfish.com/digital-transformation-หมายถึงอะไร-องค์กรที่จะปรับตัวควรจะเริ่มจากอะไรบ้าง>

- อัญสิณี ศรีอนุสรณ์วงศ์. (2562). การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.). *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 6(2), 115 – 132
- นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.(2562, เมษายน 11) ราชกิจจานุเบกษา, 136 (47ก)
- แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565. (2564, มิถุนายน 14) ราชกิจจานุเบกษา, 138 (พิเศษ127ง)
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564). (2559, ธันวาคม 30) ราชกิจจานุเบกษา, 133 (115ก)
- พชร อารยะการกุล (2564, 17 สิงหาคม) 6 ขั้นตอน ขับเคลื่อนองค์กรสู่ “Digital Transformation” Technology & Fintech. การเงินการธนาคาร. สืบค้นจาก <https://moneyandbanking.co.th/article/news/bluebik-digital-transformation-170864>
- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) พ.ศ. 2561. (2561, พฤษภาคม 13) ราชกิจจานุเบกษา, 135 (33ก)
- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. (2562, พฤษภาคม 22) ราชกิจจานุเบกษา, 136 (67ก)
- พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560. (2560, มกราคม 24) ราชกิจจานุเบกษา, 134 (10ก)
- เพียงเพ็ญ จันทร์นำชู และสิทธิศักดิ์ ไชยสุข. (2562). การพัฒนาข้อมูลของ สตง. สู่องค์กรตรวจสอบชั้นนำในยุคดิจิทัล. ใน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การตรวจเงินแผ่นดินยุคดิจิทัล Episode 3., สืบค้นจาก intranet.audit.go.th/th/node/3518
- พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง. (2563). *การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร* (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ 3 ปี). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). (2561, ตุลาคม 13) ราชกิจจานุเบกษา, 135 (82ก)
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560, เมษายน 6) ราชกิจจานุเบกษา, 134 (40ก)
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ใจดี. (2563). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 18(1), 15 - 22
- วิไล กุศลวิศิษฐ์กุล. (2556). การสุ่มตัวอย่างและการหาขนาดตัวอย่าง ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยทางการแพทย์ สติ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยที่ 5. พิมพ์ครั้งที่ 3 (2562), นนทบุรี, สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, น. 5-25
- ศิรินทรา มินเดินเรือ. (2561). *เครื่องมือประเมินความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร* (การวิจัยโครงการเฉพาะเรื่อง ปริญญาโทบริหารธุรกิจ 3 ปี). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ

- ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ. (2565). *Digital Transformation เปลี่ยนแปลงแนวความคิดอย่างไร*. สืบค้นจาก <https://dgti.dga.or.th/digital-transformation-2/>
- สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสร่า ใจซื่อ. (2561). การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 38(3), 78 – 91.
- สดง. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล. (2561). *การวางแผนอัตรากำลังเพื่อพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2563)*. สืบค้นจาก <https://www.audit.go.th/sites/default/files/document/การวางแผนอัตรากำลังเพื่อพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน%20%28พ.ศ.%20๒๕๖๑%20-%20๒๕๖๓%29.pdf>
- สัจจา บรรจงศิริ และบำเพ็ญ เขียวหวาน. (2557). *ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์ ชั้น 3 และชั้น 4 (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สิทธิศักดิ์ ไชยสุข. (2562). Thailand Smart e-Audit กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของสดง. ใน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การตรวจเงินแผ่นดินยุคดิจิทัล Episode 1., สืบค้นจาก intranet.audit.go.th/th/node/3061
- สำนักงาน ก.พ. (2562). *แบบสำรวจระดับความพร้อมและคุณภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Domain and Area: MDA)*. วิทยาลัยนวัตกรรมการพัฒนา, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- สำนักงาน ก.พ. (2565). *Digital Literacy คืออะไร*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2561). *ประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เรื่อง นโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 – 2565)*. สืบค้นจาก <https://www.audit.go.th/sites/default/files/files/about-usประกาศคตง.%20เรื่อง%20นโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน%20%28พ.ศ.2561-2565%29.pdf>
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2562). *ยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2562 – 2565)*. สืบค้นจาก https://www.audit.go.th/sites/default/files/document/ยุทธศาสตร์%20_2562-2565.pdf
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2564). *เกี่ยวกับ สดง. : ประวัติการตรวจเงินแผ่นดินไทย*. สืบค้นจาก <https://www.audit.go.th/th/ประวัติการตรวจเงินแผ่นดินไทย>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2561). *เปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล Transform Government to The Digital Age*. สืบค้นจาก https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/11/file_74d73af09053ed5071f9aa5c539ba74c.pdf
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2563). *ประวัติความเป็นมา*. สืบค้นจาก <https://www.dga.or.th/about-us/our-history/>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2563). *แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) ของสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)*

- สุทธิ สุนทรานุรักษ์. (2565). *สาระสำคัญของปฎิญญากรุงเทพ*. สำนักการต่างประเทศ. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- ALTIMETER. (2016). *The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation*. สืบค้นจาก <https://www.prophet.com/pdf/the-six-stages-of-digital-transformation/?redirectedfrom=gatedpage>
- Burr Sutter. (2017). Teaching an elephant to dance. *Red Hat*, สืบค้นจาก <https://www.redhat.com/rhdc/managed-files/mi-middleware-teaching-elephant-to-dance-ebook-f8980kc-201709-en.pdf>
- Capgemini Consulting. (2017). Digital Transformation: A Roadmap for Billion – Dollar Organizations. *MITSloan Management*, สืบค้นจาก https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Cognizant. (2014). *A Framework for Digital Business Transformation*. สืบค้นจาก <https://www.cognizant.com/us/en/archives/whitepapers/documents/a-framework-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf>
- Deloitte. (2021). *Thailand Digital Transformation Survey Report 2021: The Impact of COVID-19*. สืบค้นจาก <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/th/Documents/technology/th-tech-the-thailand-digital-transformation-report-2021.pdf>
- Earley. (2019). Building a Successful Digital Transformation Roadmap ใน Early Information Science สืบค้นจาก https://info.earley.com/hubfs/EIS_Assets/EIS-Whitepaper-Building-Digital-Transformation-Roadmap-2019.pdf
- Fern Halper and David Stodder. (2014). *TDWI Analytics Maturity Model Guide*. TDWI Research, 2014-2015. สืบค้นจาก <https://tdwi.org/~media/545E06D7CE184B19B269E929B0903D0C>
- Rob van der Meulen. (2017). 5 Level of Digital Government Maturity. ใน Insight information Technology Article, Gartner. สืบค้นจาก <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-levels-of-digital-government-maturity>
- George Westerman, Didier Bonnet, and Andrew McAfee. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MITSloan Management Review*, สืบค้นจาก <https://www.sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

- Ionology. (2015). *Step by Step Guide to Digital Transformation*. Ionology, สืบค้นจาก <https://www.ionology.com/step-by-step-guide-to-digital-transformation/>
- Ionology. (2020). *What is Digital Transformation?* สืบค้นจาก <https://www.ionology.com/what-is-digital-transformation/> และในสื่อมีเดีย <https://youtu.be/8Rb6fSaHmjU>
- Javis Ebuia Otia and Enrico Bracci. (2022). Digital Transformation and The Public Sector Auditing: The SAI's Perspective. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 252-280.
- Martin Gill and Shar VanBoskirk. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. Forrester. สืบค้นจาก <http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>
- The Enterprisers Project. (2016). *What is Digital Transformation?* สืบค้นจาก <https://www.enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation?intcmp=7013a000002w1nTAAQ>
- TM Forum. (2020). *Digital Transformation & Maturity*. สืบค้นจาก <https://www.tmforum.org/digital-transformation-maturity/>



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษา และ
หนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม





คำสั่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ที่ 4๒3 /2565

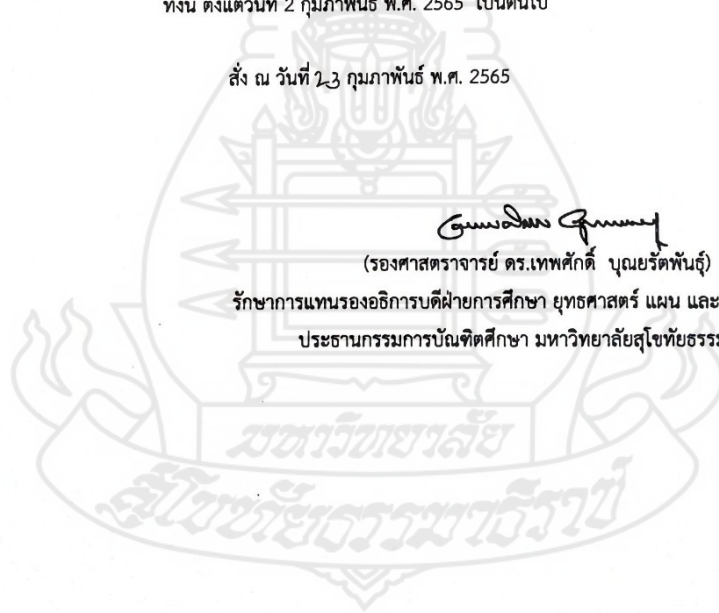
เรื่อง อนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์และแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท
ภาคต้น ปีการศึกษา 2564 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เพื่อให้การพิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยอาศัยอำนาจตามความในข้อ 2 ของประกาศฯ เรื่อง การกำหนดองค์ประกอบ อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ลงวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2562 และมติคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในการประชุมครั้งที่ 2/2565 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 จึงให้อนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์และแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 3 ราย ดังเอกสารแนบท้ายคำสั่ง
ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

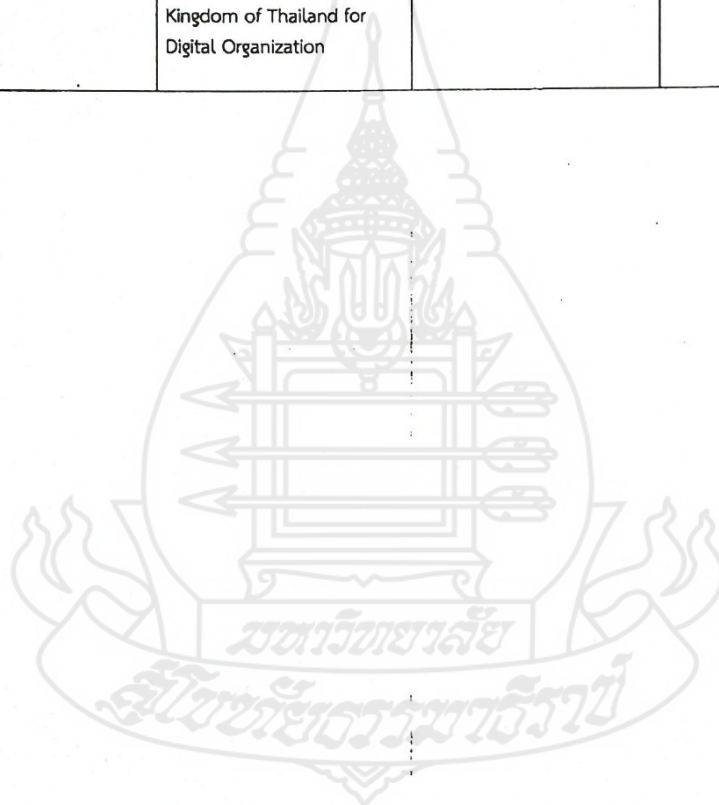
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ ปุณยรัตน์)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล
ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



อนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์และแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ภาคต้น ปีการศึกษา ๒๕๖๔
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาการจัดการธุรกิจและการบริการ
ความเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ปี ๒๕๕๕ ปี ๒๕๕๘

ชื่อนักศึกษา (รหัสประจำตัว)	หัวข้อวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)	รายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก วิทยานิพนธ์ (ภายใน)	รายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม วิทยานิพนธ์ (ภายใน)
นายจรินทร์พงศ์ แดงจิว ๒๖๓๓๐๐๑๗๑๐	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล Transformation Readiness of State Audit Office of the Kingdom of Thailand for Digital Organization	รศ.อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก) พ.ม. (บริหารธุรกิจ) วท.บ. (เศรษฐศาสตร์)	รศ.สงเสริม หอมกลิ่น (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) บธ.ม. (บริหารการเงิน) ศษ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร)





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๙ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักต่างประเทศ
(คุณสุทธิ สุนทรนุรักษ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายจรินทร์พงศ์ แดงจิว นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก รองศาสตราจารย์อัญฉรา ชิวะตระกูลกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๓๐๗๐๗๖๒

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๐๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๒ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรภัทร ไพร่เกรง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชิวะตระกูลกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๓๐๗๐๗๖๒

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กรดิจิทัล
(คุณวิธีร์ พานิชวงศ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก รองศาสตราจารย์อัญญา ชีวะตระกูลกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๓๐๗๐๗๖๒

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชิบะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒

ภาคผนวก ข

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถามและสัมภาษณ์
ข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๓๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน

ด้วย นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๖๓๓๐๐๑๗๑๐ เป็นนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ในหน่วยงานของท่าน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖
โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒

สำนักวิจัย			
เลขรับ ๔๒๐			
วันที่ ๔ พ.ค. ๖๔			
เวลา ๑๖:๕๗ น.			
รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (นางกมลรัตน์ มโนสันต์) เลขรับ ๔๒๑ วันที่ ๔ พ.ค. ๖๔ เวลา ๑๓:๑๑ น.	ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน เลขรับ ๑๔๕๖ วันที่ ๔ พ.ค. ๖๔ เวลา ๐๙:๑๑ น.	รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (พศุภมณีษา จำปาเทศ) เลขรับ ๑๔๔๔ วันที่ ๓ พ.ค. ๖๔ เวลา ๑๖:๕๓ น.	สำนักตรวจสอบการเงินและบริหาร พัสตุที่ ๒๐ เลขรับ ๖๓๓ วันที่ ๓ พ.ค. ๖๔ เวลา ๑๔:๕๙ น.



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสตุที่ ๒๐ กลุ่มที่ ๕ (พัสตุ)

ที่ ศพ ๔๖.๕/ ๕๑

วันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสตุที่ ๒๐ (ผ่าน นตง. ชช.)

ความเป็นมา

ด้วยข้าพเจ้านายจรินพงษ์ แดงจิว ตำแหน่งวิศวกรชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสตุที่ ๒๐ กลุ่มตรวจสอบการบริหารพัสตุ อยู่ในระหว่างศึกษาในระดับมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์จะขออนุญาตแจกแบบสอบถามและเข้าสัมภาษณ์ข้าราชการหรือลูกจ้างของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อการศึกษาวิจัยในหัวข้อ "ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลและเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

ข้อเท็จจริง

โครงการการศึกษาวิจัยในหัวข้อ "ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล" มีรายละเอียด วัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย และกลุ่มเป้าหมาย สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล
- ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

๓) เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

ขอบเขตการวิจัย

- ๑) การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเก็บแบบสอบถามทางออนไลน์ (Google forms)
- ๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)



กลุ่มเป้าหมาย

๑) การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แบ่งเป็นส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ระดับอำนาจการสูง ขึ้นไป

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือรูปแบบอื่น เพื่อใช้ในการประกอบการศึกษาของบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลุ่มวิจัยและนวัตกรรมการตรวจสอบ สำนักวิจัย มีนาคม ๒๕๖๕

สรุปความเห็น

ข้าพเจ้าจึงมีความประสงค์จะขออนุญาตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาวิจัย ตามหัวข้อศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ ข้าพเจ้าได้ส่งเอกสารเพื่อประกอบการขออนุญาตรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบ โปรดนำเรียนรองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อนำเรียนผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป



(นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว)

วิศวกรชำนาญการพิเศษ

๓ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๖:๑๔:๑๙ (e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : brFWW-1mpj-3CPHv-hnlTQ

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 1

เรียน ผงพ.๒๐

เพื่อโปรดพิจารณา

๑๘๖ ๕

(นางศิริเกษ วาทยานนท์)
 นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดินเชี่ยวชาญ
 ๓ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๖:๒๙:๓๘(e-Office TSA) Personal PKI-LN
 Signature Code : Xiv1U-6QEUH-TRqyl+mSBZx

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 2

เรียน รตง. (นางสาวศุภมณีชา จำปาเทศ)
 เพื่อโปรดพิจารณา



(นางสาวสายสมร บุญแสง)

ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐

๓ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๓:๒๗:๒๒(e-Office TSA) Personal PKI-LN
 Signature Code : BswNV-7U8BQ-GKH6A-k6+ae

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 3

เรียน ผดง.

เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว วิศวกรชำนาญการพิเศษ
 สังกัด สงพ. ๒๐ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป



(นางสาวศุภมณีชา จำปาเทศ)

รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน

๔ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๕:๐๐:๔๖(e-Office TSA) Personal PKI-LN
 Signature Code : kLjks-tNV6t-+lev6-mPIEQ

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 4

เรียน รตง.เกี๊ยะตันที

ให้ สนว. พิจารณา



(นายประจักษ์ บุญยัง)

ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน

๕ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๑:๒๖:๓๐(e-Office TSA) Personal PKI-LN
 Signature Code : pA+j/-cDY1G-RLOKv-GpDFP

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 5

เรียน ผนว.

พิจารณาดำเนินการ



(นางเกล็ดนที มโนสันต์)

รองผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน

๕ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๕:๕๓:๑๗(e-Office TSA) Personal PKI-LN

Signature Code : xFZ2K-e3WIO-gWpFM-Gkd57

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 6

เรียน คุณปติพัทธ์ฯ

พิจารณาดำเนินการต่อไป



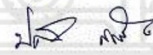
(นางสาวนันทดา บัวเยี่ยม)

ผู้อำนวยการสำนักวิจัย

๕ พ.ค. ๖๕ เวลา ๒๐:๑๖:๕๔(e-Office TSA) Personal PKI-LN

Signature Code : ZSUaf-VSNXc-DJ5k-zfAYh

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 7



(นายปติพัทธ์ สรรพชัย)

นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดินชำนาญการพิเศษ

๖ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๓:๓๖:๕๑(e-Office TSA) Personal PKI-LN

Signature Code : 5PITh-plzdp-yC0g6-Owu+m



กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสัมภาษณ์

กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านงบประมาณ ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านทิศทางของต่างประเทศ ดังนี้

- | | |
|------------------------------|--|
| ๑. นายประจักษ์ บุญยัง | ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน |
| ๒. นายพรชัย จำรูญพานิชย์กุล | รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน |
| ๓. นายมณฑิเรจ เจริญผล | รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน |
| ๔. นายสุทธิพงษ์ บุญนิตี | รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน |
| ๕. นายธนพล โกมารกุล ณ นคร | รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน |
| ๖. นางเกสทินที มโนสันดี | รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน |
| ๗. นางสาวลักขณา กิตติอุดมเดช | ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการคลัง |
| ๘. นางสาววันวิสาข์ พวงมาลัย | ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล |
| ๙. นายสุทธิ สุนทรานุรักษ์ | ผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ |
| ๑๐. นางสาวนันทิดา บัวแย้ม | ผู้อำนวยการสำนักวิจัย |
| ๑๑. นายสุขสันต์ พุ่มกุมาร | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน |
| ๑๒. นายคณพศ หงสาวรวงกูร | ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ |



กรอบระยะเวลาดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

แผนกำหนดการวิจัย	ระยะเวลาดำเนินการวิจัย	ปี ๒๕๖๔		ปี ๒๕๖๕													
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		
เสนอโครงร่างงานวิจัย	ต.ค. ๒๕๖๔ - ก.พ. ๒๕๖๕	■															
จัดทำเครื่องมือวิจัย	มี.ค. - เม.ย. ๒๕๖๕						■	■									
เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัย	พ.ค. - มิ.ย. ๒๕๖๕								■	■							
จัดทำร่างรายงานวิทยานิพนธ์	มิ.ย. - ก.ค. ๒๕๖๕										■						
สอบปกป้องวิทยานิพนธ์	ก.ค. - ส.ค. ๒๕๖๕											■					
เผยแพร่ผลงานวิจัย	ส.ค. - ต.ค. ๒๕๖๕												■	■			
รายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์	ต.ค. - พ.ย. ๒๕๖๕																■



ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน	รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (นางเกล็ดนที มโนสันต์)	สำนักวิจัย
เลขรับ ๑๙๖๐	เลขรับ ๘๘๘	เลขรับ ๘๒๓
วันที่ ๑๐ พ.ค. ๖๕	วันที่ ๑๐ พ.ค. ๖๕	วันที่ ๖ พ.ค. ๖๕
เวลา ๑๓:๐๖ น.	เวลา ๐๙:๕๙ น.	เวลา ๑๖:๓๕ น.



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักวิจัย กลุ่มวิจัยและนวัตกรรมการตรวจสอบ โทร. ๓๗๓๐, ๓๗๒๙

ที่ ศผ ๐๐๑๒.๑/ ๒๖

วันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย ของนายจรินทร์พงษ์ แดงจิว สังกัด สงพ. ๒๐

เรียน ผู้อำนวยการสำนักวิจัย

เรื่องเดิม/ความเป็นมา

ตามที่ นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว ตำแหน่ง วิศวกรชำนาญการพิเศษ สังกัด สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ กลุ่มตรวจสอบการบริหารพัสดุ ซึ่งอยู่ในระหว่างศึกษาในระดับมหาบัณฑิต หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์จะขออนุญาตแจกแบบสอบถามและเข้าสัมภาษณ์ข้าราชการหรือลูกจ้างของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อการศึกษาวิจัยในหัวข้อ "ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล" นั้น

ข้อเท็จจริง

การศึกษาค้นคว้าวิจัยในหัวข้อเรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล มีรายละเอียดวัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย คุณภาพของแบบสอบถาม และประเด็นคำถาม สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของ สตง. ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล
๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้าน สตง. ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล
๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ สตง. สู่องค์กรดิจิทัล

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเพื่อวัดระดับความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล โดยเป็นการรวบรวมจากบทความทางวิชาการ และ งานวิจัยต่าง ๆ ของทั้งในประเทศ และต่างประเทศ และนำมาสังเคราะห์เพื่อให้เกิดเป็นงานวิจัยนี้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑) การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรเป็นข้าราชการของ สตง. ประกอบด้วย สำนักสนับสนุน ส่วนกลาง สำนักตรวจสอบส่วนกลาง สำนักส่วนภูมิภาค จำนวน ๓,๑๐๔ คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบ แบบสอบถาม มีจำนวน ๓๕๕ คน กำหนดโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% และค่า ระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ ๐.๐๕ และสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็น สัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของตัวอย่าง ตามจำนวน ประชากร

๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ระดับผู้บริหารสูง และระดับ อำนวยการสูง ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านต่างประเทศ ด้านวิจัย ด้านพัฒนาข้าราชการ และด้านงบประมาณ จำนวน ๑๒ คน ประกอบด้วย

๑. นายประจักษ์ บุญยัง	ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
๒. นายพรชัย จำรูญพานิชย์กุล	รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
๓. นายมณฑล เจริญผล	รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
๔. นายสุทธิพงษ์ บุญนิต	รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
๕. นายธนพล โกมารกุล ณ นคร	รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
๖. นางเกลิตันที มโนสันต์	รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
๗. นางสาวลักขณา กิตติอุดมเดช	ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการคลัง
๘. นางสาววันวิสาข์ พวงมาลัย	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๙. นายสุทธิ สุนทรานุรักษ์	ผู้อำนวยการสำนักการต่างประเทศ
๑๐. นางสาวนันทิดา บัวแย้ม	ผู้อำนวยการสำนักวิจัย
๑๑. นายสุขสันต์ พุ่มกุมาร	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน
๑๒. นายคณพศ หงสาวรางกูร	ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยนี้ ดำเนินการช่วงระยะเวลาตั้งแต่ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง พฤศจิกายน ๒๕๖๕

คุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง เสนอแนะ และปรับปรุง แก้ไข นอกจากนี้ ได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยเสนอ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓ ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และทดสอบความเชื่อ มั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของ สตง. ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน นอกจากนี้ กลุ่มวิจัยฯ ได้ประสานกับผู้วิจัยเกี่ยวกับประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยยืนยันว่า ประเด็นคำถามดังกล่าวในแบบสัมภาษณ์ได้ผ่านการพิจารณาโดยอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว

ประเด็นคำถาม

๑) แบบสอบถาม การวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิง ปริมาณ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เป็นต้น

ส่วนที่ ๒ เป็นคำถามปลายปิดที่มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ เกี่ยวกับความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วยประเด็นความพร้อมทางดิจิทัล ๖ ด้าน คือ

๑. ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices)
๒. ความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)
๓. ด้านบริการภาครัฐ (Public Services)
๔. ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)
๕. ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)
๖. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)

ส่วนที่ ๓ เป็นคำถามปลายปิดที่มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วย ปัจจัย ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
๒. ด้านเป้าหมายและศักยภาพ สตง. (Vision and Capability)
๓. ด้านโครงสร้างและการทำงาน (Structure and Operation Enablers)
๔. ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (Governance, Risk, and Compliance)

๒) แบบสัมภาษณ์ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยประเด็นในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

๑. ปัญหาและอุปสรรคของการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ สตง. สู่องค์กรดิจิทัล
๒. ข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ สตง. สู่องค์กรดิจิทัล

กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง

-

สรุปความเห็น

กลุ่มวิจัยและนวัตกรรมการตรวจสอบ พิจารณาแล้วเห็นว่า รูปแบบคำถามเป็นการถามความคิดเห็นในลักษณะของแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ ของความพร้อมทางดิจิทัลด้านต่าง ๆ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมทางดิจิทัล ของ สตง. ในขณะที่ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของ สตง. ซึ่งประเด็นคำถามไม่ส่งผลกระทบต่อการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และภาพลักษณ์ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบกับผลงานวิจัยนี้อาจเป็นประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในยุคดิจิทัล อีกทั้ง เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ และ

การพัฒนาของบุคลากรของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จึงเห็นว่า ผู้วิจัยควรได้รับอนุญาตให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารได้

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

๑. จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบ โปรดนำเรียนรองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (นางเกล็ดนที โมโนสันต์) เพื่อนำเรียนผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อโปรดอนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าวและการสัมภาษณ์ผู้บริหารต่อไป

๒. เพื่อประโยชน์ต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หากผู้วิจัยทำวิจัยแล้วเสร็จ ขอให้ผู้วิจัยจัดส่งสำเนารายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน ๑ เล่ม พร้อมไฟล์รูปแบบ PDF มายังกลุ่มวิจัยและนวัตกรรมตรวจสอบ สำนักวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมเป็นฐานข้อมูลสำหรับใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป



(นายปิติพัทธ์ สรรพชัย)

นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดินชำนาญการพิเศษ

๒ พ.ศ. ๒๕๖๓ ๑๑๑๔๔๗ (e-Office TSA) Personal PKI-LN

Signature Code : OW1oJ-M+OqB-1gRp6-C+TUU

ความเห็น/ข้อสังเกตที่ 1

เรียน รองผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน (นางเกล็ดนที โมโนสันต์)

สว. โดยกลุ่มวิจัยฯ พิจารณาแล้วเห็นควรนำเรียน ท่านผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว วิศวกรชำนาญการพิเศษ สังกัด สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ ซึ่งกำลังศึกษาในระดับมหาบัณฑิต หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามไปยังข้าราชการหรือลูกจ้างสำนักงานการตรวจเงิน และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ท่าน ผตง. ท่าน รตง. (นายพรชัยฯ นายมณฑิรฯ นายสุทธิพงษ์ฯ นายธนพลฯ และนางเกล็ดนทีฯ) และระดับอำนาจการสูง ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านต่างประเทศ ด้านวิจัย ด้านพัฒนาข้าราชการและด้านงบประมาณ ได้แก่ ผทส. ผบท. ผตบ. ผนว. ผพต. และ ผบค. จำนวน ๑๒ ท่าน เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยทำวิจัยเสร็จสมบูรณ์ขอให้ส่งมอบรายงานวิจัยให้ สตง. จำนวน ๑ เล่ม และไฟล์งานวิจัยในรูปแบบไฟล์ PDF ให้ สว. จำนวน ๑ ไฟล์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หรือเห็นควรประการใด





(นางสาวนันท์ดา บัวแย้ม)

ผู้อำนวยการสำนักวิจัย

๔ พ.ศ. ๒๕๖๓ ๑๑๑๔๕๗ (e-Office TSA) Personal PKI-LN

Signature Code : lUaq8-Pz1ft-ls8e9-AoAdc

<p>ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 2</p> <p>เรียน ผตง.</p> <p>เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว วิศวกร ชพ. สังกัด สทพ.๒๐ ดำเนินการ</p> <p>๑. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามไปยังข้าราชการหรือลูกจ้าง ของ สตง.</p> <p>๒. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ท่าน ผตง. ท่าน รตง.(นายพรชัยฯ นายมณฑิยา นายสุทธิพงษ์ฯ นายธนพลาฯ และนางเกล็ดนทีฯ) และระดับอำนาจการสูง ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านต่างประเทศ ด้านวิจัย ด้านพัฒนาข้าราชการและด้านงบประมาณ ได้แก่ ผทส. ผบท. ผตป. ผนว. ผพต. และ ผบค. จำนวน ๑๒ ท่าน</p> <p>ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ส่งมอบรายงานวิจัยให้สตง. จำนวน ๑ เล่ม และไฟล์งานวิจัยในรูปแบบไฟล์PDF ให้สนว. จำนวน ๑ ไฟล์</p> <p style="text-align: center;"> (นางเกล็ดนที มโนสันต์) รองผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน</p> <p style="text-align: center;">๑๐ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๒:๕๘:๔๐(e-Office TSA) Personal PKI-LN Signature Code : QUCGu-zKBxo-GwWAs-t0EY5</p>

<p>ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 3</p> <p>เห็นชอบตามที่ สนว. เสนอ</p> <p style="text-align: center;"> (นายประจักษ์ บุญยัง) ผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน</p> <p style="text-align: center;">๑๐ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๔:๕๒:๑๓(e-Office TSA) Personal PKI-LN Signature Code : zgKok-V2wMK-1SuZ3-HAGkc</p>

<p>ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 4</p> <p>เรียน คุณปติพัทธ์ฯ</p> <p>พิจารณาดำเนินการต่อไป</p> <p style="text-align: center;"> (นางสาวนันท์ดา บัวแย้ม) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย</p> <p style="text-align: center;">๑๐ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๕:๑๒:๑๓(e-Office TSA) Personal PKI-LN Signature Code : w9Olp-1ftG-/2nhB-zhF+z</p>
--

สำนักตรวจสอบการเงินและบริหาร พัสดุที่ ๒๐ กลุ่มบริหารพัสดุ	สำนักตรวจสอบการเงินและบริหาร พัสดุที่ ๒๐
เลขรับ ๙๖.๘/๑๘๔	เลขรับ ๓๐๐
วันที่ ๑๔ พ.ค. ๖๕	วันที่ ๑๑ พ.ค. ๖๕
เวลา ๒๒:๔๙ น.	เวลา ๑๕:๐๕ น.



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักวิจัย กลุ่มวิจัยและนวัตกรรมการตรวจสอบ โทร. ๓๗๓๐, ๓๗๒๙

ที่ ศผ ๐๐๑๒/ ๑๔๔ **วันที่** ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แจ้งการอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อการศึกษาวิจัย
ของ นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว

เรียน ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐

ตามที่ท่าน ผตง. อนุญาตให้ นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว ตำแหน่ง วิศวกรชำนาญการพิเศษ สังกัด กลุ่มตรวจสอบ
การบริหารพัสดุ สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการสัมภาษณ์
ผู้บริหารเพื่อดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่
องค์กรดิจิทัลได้นั้น

สำนักวิจัย จึงขอส่งหนังสือการอนุญาตดังกล่าวให้ นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว ทราบ เพื่อดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารในการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวต่อไป ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยทำ
วิจัยเสร็จสมบูรณ์ขอให้ส่งมอบรายงานวิจัยให้ สตง. จำนวน ๑ เล่ม และไฟล์งานวิจัยในรูปแบบไฟล์ PDF ให้
สทว. จำนวน ๑ ไฟล์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

(นางสาวนันทิดา บัวแย้ม)

ผู้อำนวยการสำนักวิจัย

๑๑ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๕:๐๕ น. (e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : z+Vpa-COHM8-KPPII-3V0dL

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 1

เรียน หัวหน้ากลุ่ม ๕ พัสด
เพื่อทราบ และแจ้งคุณจรินทร์พงษ์ฯ เพื่อทราบ

(นางสาวสายสมร บุญแสง)

ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐

๑๒ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๕:๕๗ น. (e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : yBVn-5Jc-gv-๙K1u-lVGHJ

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 2

รับทราบ
เรียนคุณจรินทร์พงษ์ เพื่อทราบ

(นางศิริเกษ วาทยานนท์)

นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดินเชี่ยวชาญ

๑๕ พ.ค. ๖๕ เวลา ๒๒:๕๕ น. (e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : pHFr-NdbzR-K6Lor-RmUtt

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 3


(นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว)
วิศวกรชำนาญการพิเศษ

๑๗ พ.ค. ๒๕ 13:11 @e-office(e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : 35km-NfdnS-H58IV-3wWd



สำนักบริหารงานกลาง	สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐
เลขรับ ๔๔๔๔	เลขรับ ๓๔๔๔
วันที่ ๒๔ พ.ค. ๖๔	วันที่ ๒๔ พ.ค. ๖๔
เวลา ๑๑:๒๑ น.	เวลา ๑๔:๑๐ น.



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ กลุ่มที่ ๕ (พัสดุ)

ที่ ตผ ๔๖.๕/ ๕๗

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แจ้งเวียนหนังสือขออนุเคราะห์เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ (ผ่าน นตง. ชช.)

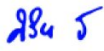


ตามบันทึกข้อความ สำนักวิจัย กลุ่มวิจัยและนวัตกรรมตรวจสอบ ที่ ตผ ๐๐๑๒/๑๔๙ ลงวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔ ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินอนุญาตให้ข้าพเจ้านายจรินทร์พงษ์ แดงจิว ตำแหน่งวิศวกรชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ อยู่ในระหว่างศึกษาในระดับมหาบัณฑิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามของข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง "ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล" โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลและเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล นั้น

ข้าพเจ้าจึงมีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์สำนักบริหารงานกลางเพื่อแจ้งเวียนหนังสือขอความร่วมมือจากข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวในระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ Google Forms ตามลิงค์ <https://forms.gle/V๑VLFQikFvnCNqDx๖> และ QR Code ตามสิ่งที่ส่งมาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

(นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว)
วิศวกรชำนาญการพิเศษ

๒๓ พ.ค. ๖๕ 1211 ๐๒๖๑๒ (e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : 3v2IS-B8kT-2lwCm-g+hbt

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 1
<p>เรียน ผงพ.๒๐ เพื่อโปรดพิจารณา</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">(นางศิริเกศ วาทยานนท์) นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดินเชี่ยวชาญ ๒๔ พ.ค. ๖๕ เวลา ๘:๕๖:๖(e-Office TSA) Personal PKI-LN Signature Code : r3/bm-KKfAs-4nCOq-BeR+B</p>
ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 2
<p>เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกลาง เพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">(นางสาวสายสมร บุญแสง) ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ ๒๔ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๐:๔๐:๓๐(e-Office TSA) Personal PKI-LN Signature Code : Fw8EM-93hCL-AI6Ox-GWWD/</p>
ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 3
<p>เรียน กลุ่มงานสารบรรณ ดำเนินการเพื่อแจ้งเวียนตามประสงค์ต่อไป</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">(นายสนั่น คงแสง) ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกลาง ๒๔ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๑:๕๒:๕๐(e-Office TSA) Personal PKI-LN Signature Code : NPWsd-ORXr-Qw7rv-XuGKY</p>
ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 4
<p>เรียน คุณราตรี ดำเนินการทำบันทึกและแจ้งเวียนต่อไป</p> <p style="text-align: center;"></p>

(นางอัครภา พรหมชัยศรี)

นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

๒๔ พ.ค. ๒๕ 1๖๑1 ๑๓:๕๔๔(e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : rQUNU-cCuzf-mrD29-cdCv/

ความเห็น/ข้อสั่งการที่ 5

รับทราบ



(นางสาวราตรี แสงสุวรรณ)

นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

๒๔ พ.ค. ๒๕ 1๖๑1 ๑๓:๒๖:๕๖(e-Office TSA) Personal PKI-LN
Signature Code : sq9yz-8w3eq-OiZij-QRVAY





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักบริหารงานกลาง กลุ่มงานสารบรรณ โทร ๒๑๐๗

ที่ ตผ ๐๐๐๙/ว ๙๙

วันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แจ้งเวียนหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม

เรียน ผตง. รตง. ผต. (ภาค ๑ - ๑๕) ทตง. ขตง. ทปอ. ผวป. ผกส. ผว. ผอก. ผวค. ผผว. ผนย.
 ผบค. ผบก. ผบท. ผตป. ผนว. ผกม. ผนค. ผปส. ผพต. ผทส. ผตท. ผตศ. ผตน. ผงพ. ขผต.
 (ภาค ๑ - ๑๕) ผตจ. และ นตน.ชช.

ด้วยสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ ๒๐ โดยกลุ่มที่ ๕ (พัสดุ) ได้ขอความอนุเคราะห์ให้
 สำนักบริหารงานกลาง ดำเนินการแจ้งเวียน หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม ความละเอียด
 แจ้งตามบันทึก ที่ ตผ ๔๖.๕/ ๕๗ ลงวันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๕

สำนักบริหารงานกลาง จึงขอแจ้งช่องทางในการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

๑. QR Code



๒. URL : <https://forms.gle/V1VLFQikFvnCNqDx6>

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ


 (นายสนั่น คงแสง)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกลาง

๒๔ พ.ค. ๖๕ เวลา ๑๖:๒๖:๕๔ (e-Office TSA) Personal PKI-LN
 Signature Code : v8dIS-cSl63-JlmRp-k5Qyn



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์



แบบสอบถาม

เรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

(กรุณากรอกเครื่องหมาย X ในช่อง เพื่อระบุคำตอบของท่าน)

- เพศ
 - ชาย
 - หญิง
- อายุ..... ปี
- ระดับการศึกษา / กำลังศึกษาอยู่ในปัจจุบัน
 - ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ระดับปริญญาโท
 - ระดับปริญญาตรี
 - ระดับปริญญาเอก
- สังกัดที่รับผิดชอบในปัจจุบัน
 - ส่วนกลาง
 - ส่วนภูมิภาค
- ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน
 - ระดับชำนาญงาน
 - ระดับปฏิบัติการ
 - อำนวยการ ระดับสูง
 - ระดับอาวุโส
 - ระดับชำนาญการ
 - ระดับชำนาญการพิเศษ
 - ระดับเชี่ยวชาญ
 - ระดับทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย (X) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	มีระดับความพร้อม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ความพร้อมด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies & Practices)					
1.1 สดง. มีการจัดทำแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัล					
1.2 สดง. มีการทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) เช่น การกำหนดสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล					
1.3 สดง. มีการเปิดเผยข้อมูล Open Data และมีหน่วยงานอื่นหรือสาธารณะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์					

ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	มีระดับความพร้อม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.4 สดง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับควบคุมการเข้าถึงข้อมูล อุปกรณ์จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล					
1.5 สดง. มีการแก้ไข ยกเลิก หรือพิจารณากฎระเบียบ ข้อบังคับที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องหรือแผนในการพัฒนา ด้านดิจิทัล					
1.6 สดง. มีการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัล บุคลากร พัฒนาระบบการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือ โครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล					
1.7 สดง. มีการรองรับการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงาน การรองรับ สิทธิ หน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้ครอบครองข้อมูลและผู้ควบคุมข้อมูล ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)					
2. ความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)					
2.1 ในปีที่ผ่านมา สดง. มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) ฯลฯ และมีการวัดผล					
2.2 ในปีที่ผ่านมา สดง. มีการฝึกอบรมการจัดการทางดิจิทัล เช่น ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ฯลฯ และมีการวัดผล					
2.3 ในปีที่ผ่านมา สดง. มีการฝึกอบรมการออกแบบกระบวนการและ การให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Internal Integration and Service Design) และมีการวัดผล					
2.4 ในปีที่ผ่านมา สดง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล					
2.5 สดง. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล					
3. ความพร้อมด้านบริการภาครัฐ (Public Services)					
3.1 สดง. มีการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ใน รูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน, เว็บไซต์กลาง, Mobile Application					
3.2 สดง. มีแพลตฟอร์ม หรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาค ธุรกิจ หรือภาครัฐ					

ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	มีระดับความพร้อม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.3 สดง. มีช่องทางประชาสัมพันธ์บริการที่ช่องทางดิจิทัล เช่น SMS Website Facebook Instagram Twitter Line หรือ Line@ หรือ Line Official หรืออื่น ๆ					
3.4 สดง. มีการให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน					
4. ความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)					
4.1 สดง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ					
4.2 สดง. มีการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานเข้าด้วยกันหรือเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น					
4.3 สดง. มีเทคโนโลยีหรือกระบวนการรองรับการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ที่มีการรายงานตัวเมื่อเริ่มทำงาน และเลิกงาน สามารถรายงานสถานะความคืบหน้าของงานระหว่างวัน					
4.4 สดง. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้ เช่น แก๊ซ/ลดขั้นตอนการทำงานและกระบวนการบางส่วนให้เหมาะสม					
4.5 สดง. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
4.6 สดง. มีการส่งเอกสารติดต่อราชการกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างเป็นทางการในรูปแบบดิจิทัล เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban)					
4.7 สดง. มีโปรแกรมหรือแพลตฟอร์มที่สามารถสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ในรูปแบบดิจิทัล เช่น ระบบรับส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document/Information System) ระบบติดต่อในองค์กรผ่านวิดีโอ (Video conference) การส่งหนังสือระหว่างสำนัก (File sharing) การอัปเดตไฟล์เมื่อมีการแก้ไขข้อมูลที่ใช้กันร่วมกัน (File Synchronization)					

ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	มีระดับความพร้อม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5. ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)					
5.1 สดง. มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์และเน็ตเวิร์ค เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.2 สดง. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การรักษาความลับ การเข้ารหัสก่อนส่ง (Encryption) การยืนยันตัวตนโดยใช้รหัสผ่าน (Authentication) การสำรองข้อมูล					
5.3 สดง. มีการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน					
5.4 สดง. มีการใช้งาน Data Platform หรือการจัดทำ Data Warehouse/Data Lake เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา ความสัมพันธ์ คาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
6. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)					
6.1 สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ ระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ให้บริการ					
6.2 สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-driven decision making) เช่น Big Data, Machine Learning, AI					
6.3 สดง. มีการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือในการทำงานต่าง ๆ เช่น การเข้ารหัสข้อมูล การยืนยันตัวตน การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล หรือมีการใช้ reporting services หรือ Data Security Platform ในการบริหารความปลอดภัยของข้อมูล					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย (X) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสตง.	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership)					
1.1 ผู้นำของ สตง. สร้างความตระหนักการรับรู้แก่คนในองค์กร ว่าเหตุใดจึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การตรวจเงินแผ่นดิน เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล (Database Management System – DBMS) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytic) โครงการ TSEA e-Office การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และมีความเสี่ยงหรือผลเสียอย่างไรหากไม่ปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นดิจิทัล					
1.2 ผู้นำของ สตง. สร้างความปรารถนา กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีและปรารถนาที่จะสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล					
1.3 ผู้นำของ สตง. ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยสร้างทักษะทางดิจิทัลให้กับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ					
2. ปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพ สตง. (Vision and Capability)					
2.1 สตง. มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ					
2.2 สตง. มีเป้าหมายการพัฒนาเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล สอดคล้องกับรัฐบาลดิจิทัลหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด					
2.3 สตง. มีการจัดเตรียมบุคลากรและกำหนดบทบาทบุคลากรในการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล					
3. ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน (Structure and Operation Enables)					
3.1 สตง. มีโครงสร้างการทำงานแบบคล่องตัว หลากหลาย กระทัดรัด สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ Agile					

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสตง.	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.2 สตง. มีการจัดการรูปแบบการทำงานแบบนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน					
3.3 รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ของ สตง. ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น ยกเลิกการใช้กระดาษ การทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ มีระบบสารสนเทศรองรับการใช้งาน เป็นต้น					
4. ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (Governance, Risk, and Compliance)					
4.1 สตง. มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการกำกับจัดการที่ดี โดยมีผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ผู้กำกับตรวจสอบ และผู้ประเมิน					
4.2 สตง. มีกระบวนการควบคุมและกำกับดูแลที่ดี มีการจัดการธรรมาภิบาลกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน การสืบค้นและการออกรายงานโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์					
4.3 สตง. มีการประยุกต์ใช้ หรือใช้ประโยชน์จากกฎหมายเกี่ยวกับดิจิทัล และมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล					

(จบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม)



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์
ตำแหน่ง สังกัด

วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล
- ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล
- ๓) เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

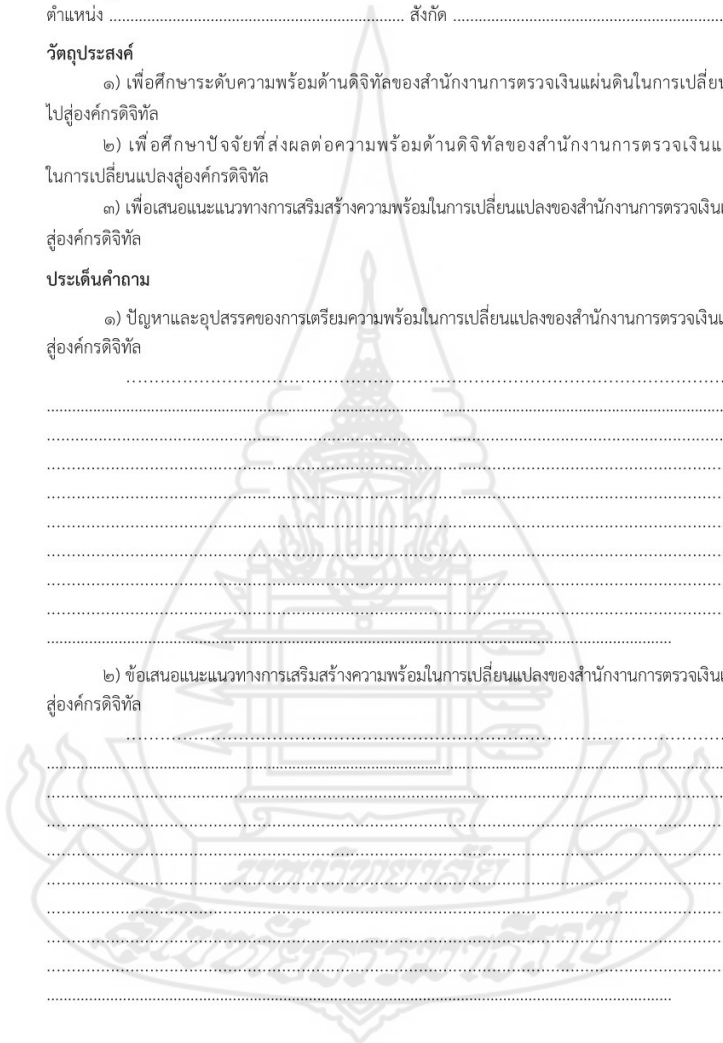
ประเด็นคำถาม

- ๑) ปัญหาและอุปสรรคของการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- ๒) ข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

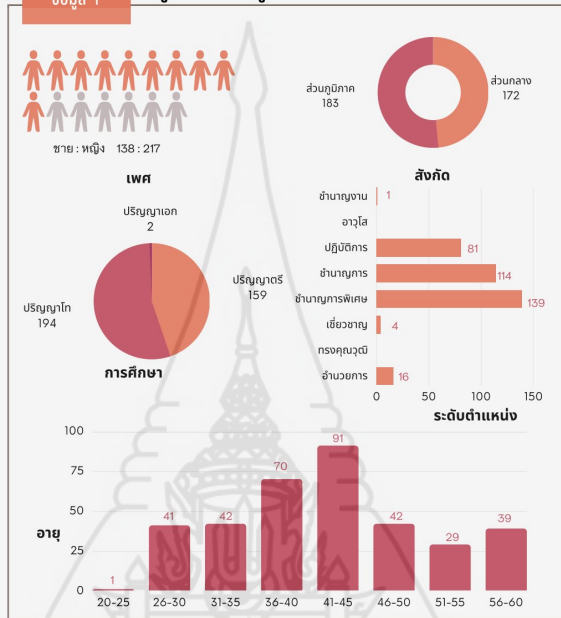


ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการสำรวจโดยเก็บแบบสอบถามของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 355 คน

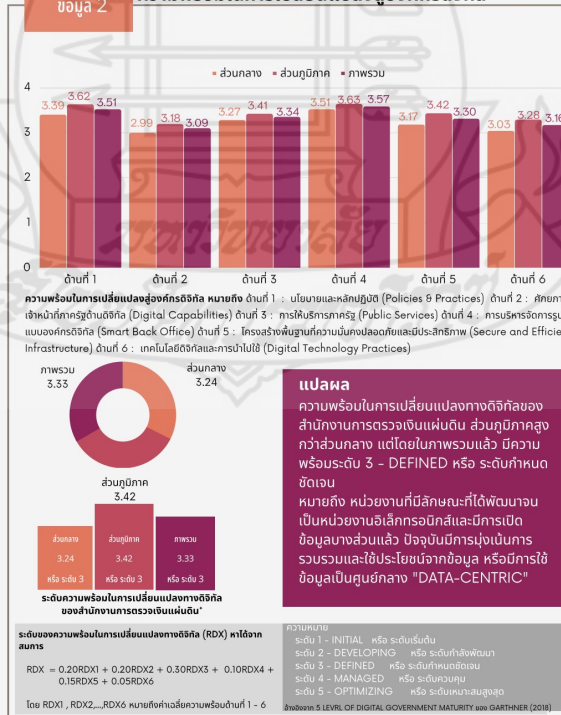
ข้อมูล 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม



ข้อมูล 2

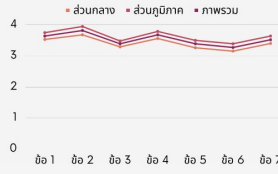
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล



ข้อมูล 2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

ดัชนีที่ 1 : นโยบายและหลักปฏิบัติ (POLICIES & PRACTICES)

- 1. สอ. มีการจัดทำแผนหรือระเบียบข้อบังคับหน่วยงานหรือระดับสากลของหน่วยงานดิจิทัล
- 2. สอ. มีการกำหนดนโยบายข้อมูล (DATA GOVERNANCE) เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- 3. สอ. มีการเปิดเผยข้อมูล OPEN DATA และมีหน่วยงานหรือ สาระมาเข้าข้อมูลได้ฟรี
- 4. สอ. มีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (CYBER SECURITY) เช่น ระเบียบปฏิบัติ การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล การสำรองข้อมูลและประมวลผลข้อมูล
- 5. สอ. มีการใช้ เทคโนโลยี หรือวิธีการทางธุรกิจ เช่น สิ่งประดิษฐ์เพื่อลดการดำเนินงาน หรือใช้เครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- 6. สอ. มีการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมบุคลากร พัฒนากระบวนการทำงานใหม่ พัฒนาระบบข้อมูล หรือโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล
- 1.7 สอ. มีการประเมินหรือวัดผลความสำเร็จของหน่วยงาน หรือระดับองค์กรด้านความพร้อมขององค์กรดิจิทัล เช่น การวัดผลความสำเร็จของหน่วยงาน หรือระดับองค์กรด้านความพร้อมขององค์กรดิจิทัล พ.ศ. 2562 (PDPA)



ดัชนีที่ 2 : ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล (DIGITAL CAPABILITIES)

- 1. ไปได้ผ่าน สอ. มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ด้านดิจิทัล (DIGITAL LITERACY) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DIGITAL TECHNOLOGY) ทักษะด้านธุรกิจ
- 2. ไปได้ผ่าน สอ. มีการฝึกอบรมหรือจัดการความรู้ด้านดิจิทัล เช่น ความรู้ด้านข้อมูล (DATA GOVERNANCE) หรือข้อมูลเปิด (OPEN DATA) ทักษะด้านธุรกิจ
- 3. ไปได้ผ่าน สอ. มีการฝึกอบรมหรือจัดการความรู้ด้านการบูรณาการข้อมูล (INTERNAL INTEGRATION AND SERVICE DESIGN) และบริการ (INTERNAL INTEGRATION AND SERVICE DESIGN) และบริการ
- 4. ไปได้ผ่าน สอ. มีการฝึกอบรมหรือจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยของข้อมูล (CYBER SECURITY) และบริการ
- 5. สอ. มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานรัฐดิจิทัล



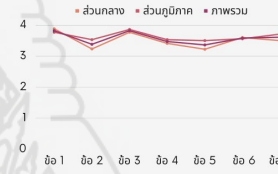
ดัชนีที่ 3 : การให้บริการภาครัฐ (PUBLIC SERVICES)

- 1. สอ. มีการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น แอปพลิเคชันมือถือ, เว็บไซต์, แอปพลิเคชัน, MOBILE APPLICATION
- 2. สอ. มีการพัฒนา หรือมีการเชื่อมโยงแพลตฟอร์มของหน่วยงานขึ้น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้ภายใต้บริการของหน่วยงาน หรือสร้าง หรือสร้าง
- 3. สอ. มีการพัฒนาช่องทางให้บริการประชาชนในรูปแบบดิจิทัล เช่น SMS WEBSITE FACEBOOK INSTAGRAM TWITTER LINE หรือ LINE@ หรือ LINE OFFICIAL หรืออื่น ๆ
- 4. สอ. มีการใช้ข้อมูล (E-INFORMATION) การบริการของหน่วยงานที่มีประชาชนร้องขอ/รับใช้ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน



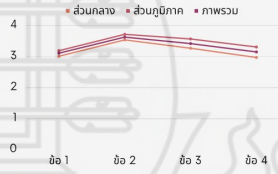
ดัชนีที่ 4 : กระบวนการหรือรูปแบบขององค์กรดิจิทัล (SMART BACK OFFICE)

- 1. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 2. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 3. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 4. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 5. สอ. มีการนำเทคโนโลยีอัตโนมัติหรือระบบอัตโนมัติ (PROCESS AUTOMATION) มาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานหรือการดำเนินงานด้านดิจิทัล
- 6. สอ. มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบอัตโนมัติหรือระบบอัตโนมัติ (PROCESS AUTOMATION) มาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานหรือการดำเนินงานด้านดิจิทัล
- 7. สอ. มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบอัตโนมัติหรือระบบอัตโนมัติ (PROCESS AUTOMATION) มาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานหรือการดำเนินงานด้านดิจิทัล



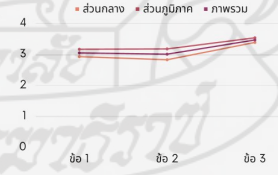
ดัชนีที่ 5 : โครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (SECURE AND EFFICIENT INFRASTRUCTURE)

- 1. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 2. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 3. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 4. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง

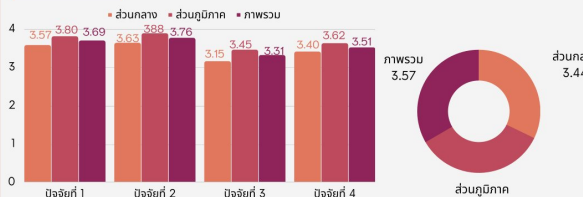


ดัชนีที่ 6 : เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (DIGITAL TECHNOLOGY PRACTICES)

- 1. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 2. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง
- 3. สอ. มีการใช้ระบบหรือจัดการการดำเนินงานด้านดิจิทัล เช่น งานบริการหรือธุรกรรม การส่งเอกสาร ขาดความต่อเนื่องของงาน ขาดข้อมูล ขาดความต่อเนื่อง



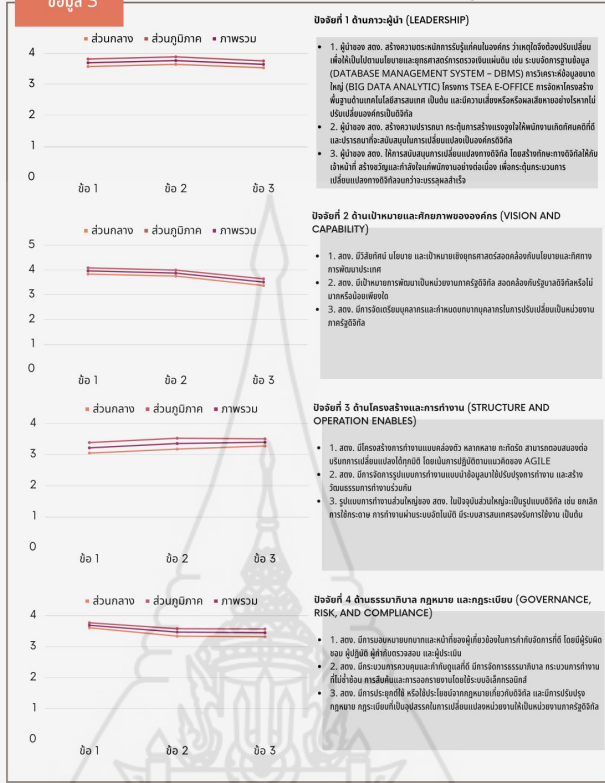
ข้อมูล 3 ปัจจัยที่ส่งผลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล



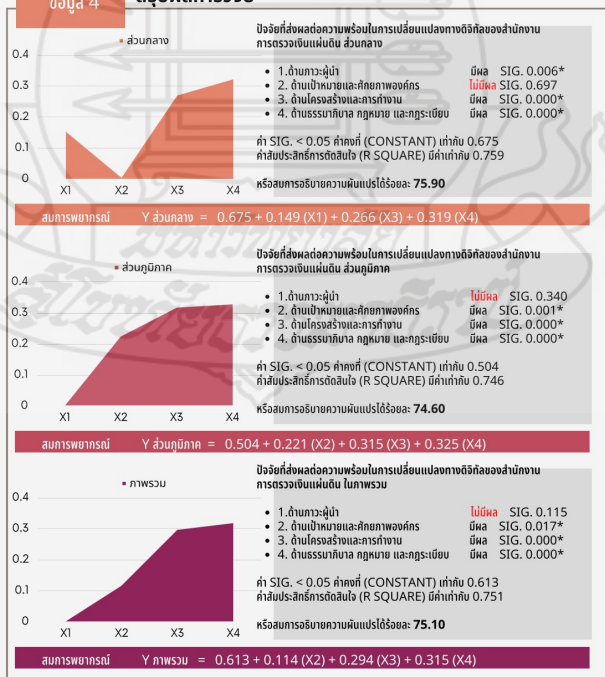
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล หมายถึง

- ปัจจัยที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
- ปัจจัยที่ 2 ด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กร (Vision and Capability)
- ปัจจัยที่ 3 ด้านโครงสร้างและการทำงาน (Structure and Operation Enables)
- ปัจจัยที่ 4 ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (Governance, Risk, and Compliance)

ข้อมูล 3 ปัจจัยที่ส่งผลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล



ข้อมูล 4 สรุปผลการวิจัย



หมายเหตุ Y = ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, X1 = ปัจจัยด้านที่ 1, X2 = ปัจจัยด้านที่ 2, X3 = ปัจจัยด้านที่ 3, X4 = ปัจจัยด้านที่ 4

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว
วัน เดือน ปีเกิด	12 ตุลาคม 2522
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลศิริราช กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2544
สถานที่ทำงาน	กลุ่มตรวจสอบการบริหารพัสดุ สำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ 20 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ตำแหน่ง	วิศวกร
ระดับ	ชำนาญการพิเศษ

