



ศูนย์วิจัยข้อมูลและการค้าปลีกงานท่าอากาศยานทหารบก

กรมสรรพาวุธทหารบก

# คู่มือการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ปีงบประมาณ ๒๕๖๗



# คู่มือการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

จัดทำและเผยแพร่โดย



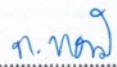


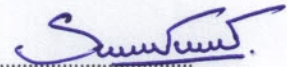
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล

โทรศัพท์ ๐-๒๕๐๗-๕๑๒๙

องค์การคลังสินค้า

๕๖๓ ถนนนนทบุรี ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

[www.pwo.co.th](http://www.pwo.co.th)

รหัสเอกสาร	DT-สทต.๐๖	
เจ้าของเอกสาร	ส่วนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	
ครั้งที่แก้ไข	-	
วันที่ประกาศใช้	๒๕ เม.ย. ๒๕๖๗	
ผู้จัดทำ	เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	 ..... (นางสาวกชพร ทองมี) นักคอมพิวเตอร์ ๗
ผู้ทบทวน	หัวหน้าส่วนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	 ..... (นายธนศ แอ้มนิยม)
ผู้ตรวจสอบ	ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	 ..... (นางจันทนา อักษรเจริญสุข)
ผู้อนุมัติ	สายงานกำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	 ..... (นายเรืองศักดิ์ นามเดช) รักษาการผู้ช่วยผู้อำนวยการ
ผู้ใช้เอกสาร	ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	

## สารบัญ

	หน้า
๑. วัตถุประสงค์ (Objective).....	๑
๒. ขอบเขต (Scope).....	๑
๓. คำจำกัดความ (Definition).....	๒
๔. หลักเกณฑ์การเลือกคู่ความร่วมมือ.....	๒
แนวคิดในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือของ.....	๓
๔.๑ การสำรวจความต้องการ/พิจารณาแรงจูงใจในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ.....	๓
๔.๒ การสรรหาคู่ความร่วมมือ.....	๓
๔.๓ การวิเคราะห์หรือประเมินคู่ความร่วมมือ.....	๔
๔.๔ การพิจารณาสถานภาพการแข่งขันในปัจจุบัน.....	๔
๔.๕ ความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๕
๔.๖ จัดทำแผนการดำเนินงาน.....	๕
๔.๗ การจัดทำบันทึกข้อตกลงเป็นคู่ความร่วมมือ.....	๖
๕. กระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน.....	๘
คำอธิบายกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน.....	๑๑
๖. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure).....	๑๒
ภาคผนวก.....	๑๔
ผนวก ก. แบบฟอร์มสำรวจความต้องการในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ.....	๑๕
ผนวก ข. ตารางวิเคราะห์และประเมินคู่ความร่วมมือต่อองค์กร.....	๑๖

## ๑. วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อให้องค์การคลังสินค้า (อ.ค.ส.) มีกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์ของชาติ และเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ที่มุ่งเน้นการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน และ นโยบายแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ คือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกหน่วยงานภาครัฐที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนาและยกระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนของประเทศ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาและขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม ให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดย อ.ค.ส. ต้องกำหนดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน

## ๒. ขอบเขต (Scope)

กระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานอื่น โดยจะครอบคลุมตั้งแต่การสำรวจความต้องการ/พิจารณาแรงจูงใจในการร่วมมือ การคัดเลือกคู่ความร่วมมือ การระบุความต้องการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน การทำข้อตกลง (MOU) ร่วมกัน การพัฒนา และนำระบบออกใช้งาน จนถึงติดตามและประเมินผล และการปรับปรุงระบบงานนำเสนอต่อ คณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูลหรือหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางการปฏิบัติ เกี่ยวกับการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

## ๓. คำจำกัดความ (Definition)

๓.๑ อ.ค.ส. หมายถึง องค์กรคลังสินค้า

๓.๒ หน่วยงานภายใน หมายถึง หน่วยงานภายในการกำกับดูแลของ อ.ค.ส.

๓.๓ หน่วยงานอื่น หมายถึง หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน

๓.๔ คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล หรือ คณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Council) หมายถึง คณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดความต้องการนโยบายเกณฑ์วัดคุณภาพ ระเบียบและข้อบังคับอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลของ อ.ค.ส.

๓.๕ คณะทำงานบริการข้อมูล (Data Steward Team) หมายถึง คณะทำงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการร่างและทบทวน นโยบาย กระบวนการเกี่ยวกับธรรมาภิบาลข้อมูล จัดทำคำอธิบายชุดข้อมูล นิยามข้อมูล ตรวจสอบ วิเคราะห์คุณภาพและความคุ้มค่าของข้อมูล




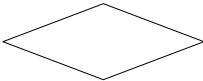

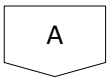
๓.๖ หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง ผอ.ก. หรือ ผู้ได้รับมอบอำนาจจาก ผอ.ก.

๓.๗ MOU (Memorandum of Understanding) หมายถึง เอกสารที่บันทึกข้อตกลง ความร่วมมือ หรือความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน อคส. และหน่วยงานอื่น

๓.๘ LOI Letter of intent (LOI) หมายถึง หนังสือแสดงเจตจำนง หรือ หนังสือแสดงเจตนา

๓.๙ UAT (User Acceptance Test) หมายถึง กระบวนการทดสอบระบบก่อนใช้งานจริง เพื่อตรวจสอบว่าระบบสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการและตรงตาม Business Flow ที่ได้ออกแบบไว้ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๑๐ ผังการไหลของกระบวนการ (Work Flow Chart) หมายถึง การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงานเพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนใน กระบวนการทำงาน

๓.๑๐.๑		คือจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
๓.๑๐.๒		คือกิจกรรมและการปฏิบัติงาน
๓.๑๐.๓		คือการอ่านข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหรือการแสดงผลข้อมูล ผลลัพธ์จากการประมวลผล
๓.๑๐.๔		คือการตัดสินใจหรือการตรวจสอบเงื่อนไข
๓.๑๐.๕		คือเอกสาร/รายงาน
๓.๑๐.๖		คือ จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน เช่น กรณีการเขียน กระบวนการไม่สามารถจบได้ภายใน ๑ หน้า

#### ๔. หลักเกณฑ์การเลือกคู่ความร่วมมือ

คู่ความร่วมมือ หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อการปรับปรุงการดำเนินการ โดยจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการและมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ มักมีการกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทของแต่ละฝ่ายและผลประโยชน์ที่ได้รับของคู่ความร่วมมือ นอกจากนี้ประโยชน์ส่วนหนึ่งของคู่ความร่วมมือ คือ การเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้หรือเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กรสามารถหาแนวคิดใหม่ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรของตนทั้งหมด

## แนวคิดในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือของ อคส.

แนวคิดของการเป็น “คู่ความร่วมมือ” เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส เป็นการร่วมมือกันขององค์กรหรือหน่วยงานตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป โดยนำเอาจุดแข็งของทุกๆ ฝ่ายมารวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ หรือ หมายถึง ความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือร่วมแรงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรสององค์กรหรือมากกว่า โดยสองฝ่ายมีความมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อกำจัดจุดอ่อน เสริมสร้างจุดแข็งกันและกัน แบ่งปัน หรือระดมทรัพยากร ทำวิจัย หรือ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญฯ เป็นการเพิ่มอำนาจการเจรจาต่อรองในประเด็นต่างๆ โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือการสร้างหลังจากที่หน่วยงานได้ตัดสินใจแล้วว่า กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กร คือ การเป็นคู่ความร่วมมือ สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นลำดับต่อไป คือ การจัดตั้งคู่ความร่วมมือ ซึ่งมีประเด็นหลักที่ควรพิจารณา ดังนี้

### ๔.๑ การสำรวจความต้องการ/พิจารณาแรงจูงใจในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ

อคส. พิจารณาความต้องการหรือแรงจูงใจการจัดตั้ง คู่ความร่วมมือในด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในด้านทักษะความชำนาญของบุคลากรและเทคโนโลยี ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์ ลักษณะของหน่วยธุรกิจ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคู่ความร่วมมือ ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ ก่อนที่จะดำเนินการมองหาคู่ความร่วมมือต่อไป โดยมีหลักการในการพิจารณาดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ การใช้ทรัพยากรร่วมของคู่ความร่วมมือ ซึ่งแบ่งเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) เช่น เงินทุน เครื่องจักร โครงสร้างพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เช่น ตราสินค้า (Brand Name) ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน (Corporate Image) การใช้สิทธิในการดำเนินการร่วมกัน (License) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Connection) เป็นต้น

๔.๑.๒ การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากคู่ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และเทคโนโลยี ต่างเป็นแรงผลักดันที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ถือเป็น ปัจจัยของความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจ การมีคู่ความร่วมมือจะก่อให้เกิดพลังผนึก (Synergy) ขององค์กรคู่ความร่วมมือ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และเทคโนโลยี

๔.๑.๓ ความคุ้มค่าของงบประมาณและขอบเขตในการดำเนินการ (Economy of budget and Scope) การมีคู่ความร่วมมือธุรกิจจะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในด้านเงินทุน ทักษะทาง การตลาด และเทคโนโลยี ซึ่งนำไปสู่ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณและขอบเขตการดำเนินงาน ทำให้ต้นทุนลดลงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยหน่วยงานสามารถประเมินความต้องการ/พิจารณาแรงจูงใจในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ ตามแบบฟอร์มสำรวจความต้องการในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ (ภาคผนวก ก.)

### ๔.๒ การสรรหาคู่ความร่วมมือ

คู่ความร่วมมือที่เกิดขึ้นจะสามารถดำเนินงานไปจนบรรลุ เป้าหมายร่วมและเป้าหมายเฉพาะของคู่ความร่วมมือแต่ละฝ่ายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการเลือกคู่ความร่วมมือ อย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ โดยคู่ความร่วมมือที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ ดังนี้

๑) สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) หรือกล่าวได้ว่าคู่ความร่วมมือจะต้องมีสิ่งที่ อคส. ไม่มี และเป็นประโยชน์ต่อ อคส.

๒) มีวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกัน

๓) คู่ความร่วมมือต้องมีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยการเลือกคู่ความร่วมมือที่ดีจะต้องไม่เป็น ผู้รับหรือให้แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องเป็นฝ่ายให้ตอบแทนกลับไปในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน

#### ๔.๓ การวิเคราะห์หรือประเมินคู่ความร่วมมือ

อคส. ต้องทำการวิเคราะห์หรือประเมิน คู่ความร่วมมือใน ๔ ประเด็นหลัก คือ

๑) ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ ในระยะยาว และแผนกลยุทธ์ ควรจะต้องไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนความคาดหวังของแต่ละฝ่ายด้วย

๒) ความสอดคล้องของทรัพยากร (Resource Fit) โดยคู่ความร่วมมือจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรที่เสริมให้เกิดพลังขึ้น (Synergy Effect) ทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ

๓) ความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Fit) เป็นเรื่องของการรับรู้และเข้าใจใน วัฒนธรรม ค่านิยมของแต่ละฝ่าย สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้ เข้าใจในความคิดทางธุรกิจ (Business Logic) ที่เหมือนๆ กัน ปัจจัยด้านนี้จะมีความสำคัญอย่างมาก เมื่อคู่ความร่วมมือต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม (National Culture Difference)

๔) ความสอดคล้องขององค์กร (Organizational Fit) ทั้ง ๒ ฝ่าย ควรต้องมีระบบ การบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ในเรื่องระบบการตัดสินใจ และกลไกการควบคุมที่ดีที่จะสื่อสารกันให้เข้าใจได้ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่ากิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกันนั้น มีโอกาสประสบความสำเร็จเมื่อได้ดำเนินการ มองหาคู่ความร่วมมือแล้ว อคส. จะต้องดำเนินการวิเคราะห์หรือประเมินคู่ความร่วมมือของตนเองว่า มีความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ ทรัพยากร วัฒนธรรม และองค์กรหรือไม่ อย่างไรก็ตามหน่วยงานสามารถวิเคราะห์หรือ ประเมินคู่ความร่วมมือตาม ตารางวิเคราะห์และประเมินคู่ความร่วมมือต่อองค์กร (ภาคผนวก ข.)

#### ๔.๔ การพิจารณาสถานภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

สถานภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ทรัพยากรที่องค์กรพร้อมจะนำมาลงทุนกับคู่ความร่วมมือและความต้องการเกี่ยวกับมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจาก ทรัพยากรที่นำมาลงทุน คือสิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องทำการ ประเมินและกำหนดขึ้น แล้วเสนอให้อีกฝ่ายรับทราบและ ทำความเข้าใจ เพื่อตรวจสอบถึงความสอดคล้องกัน ในการดำเนินงาน

ในส่วนของสถานภาพทางการแข่งขัน สามารถแบ่งเป็น ๔ สถานภาพ คือ

๑) เป็นผู้นำในธุรกิจนั้น มีความชำนาญและความสามารถในการแข่งขันสูง

๒) เป็นผู้ตามในธุรกิจนั้น มีความสามารถในการแข่งขันน้อย

๓) เป็นผู้นำอยู่ในธุรกิจอื่น แต่ต้องการขยายฐานไปสู่อีกธุรกิจที่ไม่มีความชำนาญ

๔) เป็นผู้ตามอยู่ในธุรกิจอื่น แต่เห็นโอกาสที่จะสร้างคุณค่า หรือข้อได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง ที่องค์กรไม่มีความรู้ความชำนาญ จึงต้องอาศัยความรู้ความชำนาญจากคู่ความร่วมมือ

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หน่วยงานต่างๆ ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อคส. จึงจำเป็นต้องพิจารณาความสามารถในการแข่งขันได้ของคู่ความร่วมมือของตนเอง ซึ่งความสามารถนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อสถานภาพของ อคส. ดังนั้น อคส. จึงต้องมองหาคู่ความร่วมมือที่สามารถเป็นผู้นำในภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่มีความชำนาญและความสามารถในด้านที่จะเกิดความร่วมมือกัน

#### ๔.๕ ความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการทำงานขององค์กรธุรกิจทุกแห่งจะประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานขององค์กร บุคคลกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน พนักงาน ประชาชน ฯลฯ ซึ่งโดยปกติแล้ว บุคคลกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีความต้องการหรือความคาดหวังจากองค์กรที่แตกต่างกันออกไป และการกระทำหรือความเคลื่อนไหวของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษต่อองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร คือ บุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของคู่ความร่วมมือ เพราะถ้าบุคคลดังกล่าวเห็นว่าความเป็นคู่ความร่วมมือคือภัยคุกคามต่อสถานภาพ ของตน จนทำให้เกิดความสูญเสียต่อผลประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การคัดค้านการดำเนินงานของคู่ความร่วมมือได้ ในภายหลัง ในทางตรงกันข้ามหากทำให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับก็จะให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกองค์กรด้วย โดยพยายามให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับ และให้การสนับสนุน

การดำเนินการเกี่ยวกับคู่ความร่วมมือจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ อคส. ด้วย โดยต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับและให้การสนับสนุน จะส่งผลให้การดำเนินการเกี่ยวกับคู่ความร่วมมือของ อคส. ประสบความสำเร็จ

#### ๔.๖ จัดทำแผนการดำเนินงาน

คู่ความร่วมมือก็เปรียบได้กับองค์กรใหม่ที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ดังนั้นจึงต้องมีสิ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ นั่นคือ การจัดทำแผนการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจ (Mission) ขององค์กร วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และรายละเอียดการดำเนินงาน รวมไปถึงความต้องการ และการจัดสรรทรัพยากรเมื่อการดำเนินการเกี่ยวกับคู่ความร่วมมือของ อคส. ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว คู่ความร่วมมือทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการวางแผนบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน



#### ๔.๗ การจัดทำบันทึกข้อตกลงเป็นคู่ความร่วมมือ

การลงนามในบันทึกข้อตกลงเป็นคู่ความร่วมมือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการดังนั้นต้องให้ผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละฝ่ายดำเนินการลงนามในบันทึกข้อตกลงระหว่างหน่วยงาน เพื่อเป็นสัญญาว่ากันว่าการดำเนินการต่างๆ จะเป็นไปตามแผนงานตามที่ตกลงกันไว้การที่ อคส. ตัดสินใจที่จะนำแนวคิดการเป็นคู่ความร่วมมือ โดยมุ่งหวังผลประโยชน์ที่ใช้ ร่วมกันไว้ หรือที่เรียกว่าทำให้เกิดผลลัพธ์แบบ Win-win Situation นั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ย่อมต้องการให้เกิดความมั่นคงและยืนยาวในการเป็นคู่ความร่วมมือระหว่างกัน ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว องค์กรควรยึดมั่นประเด็นต่างๆ ในการบริหารงาน คือ

- ๑) การสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน
- ๒) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแผนการดำเนินงานระหว่างกัน
- ๓) การยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างแนวคิด หรือทัศนคติ ระหว่างคู่ความร่วมมือ
- ๔) การเรียนรู้จากคู่ความร่วมมือ
- ๕) มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
- ๖) การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ๗) มีการประเมินและทบทวนผลที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

และเป็นระบบ

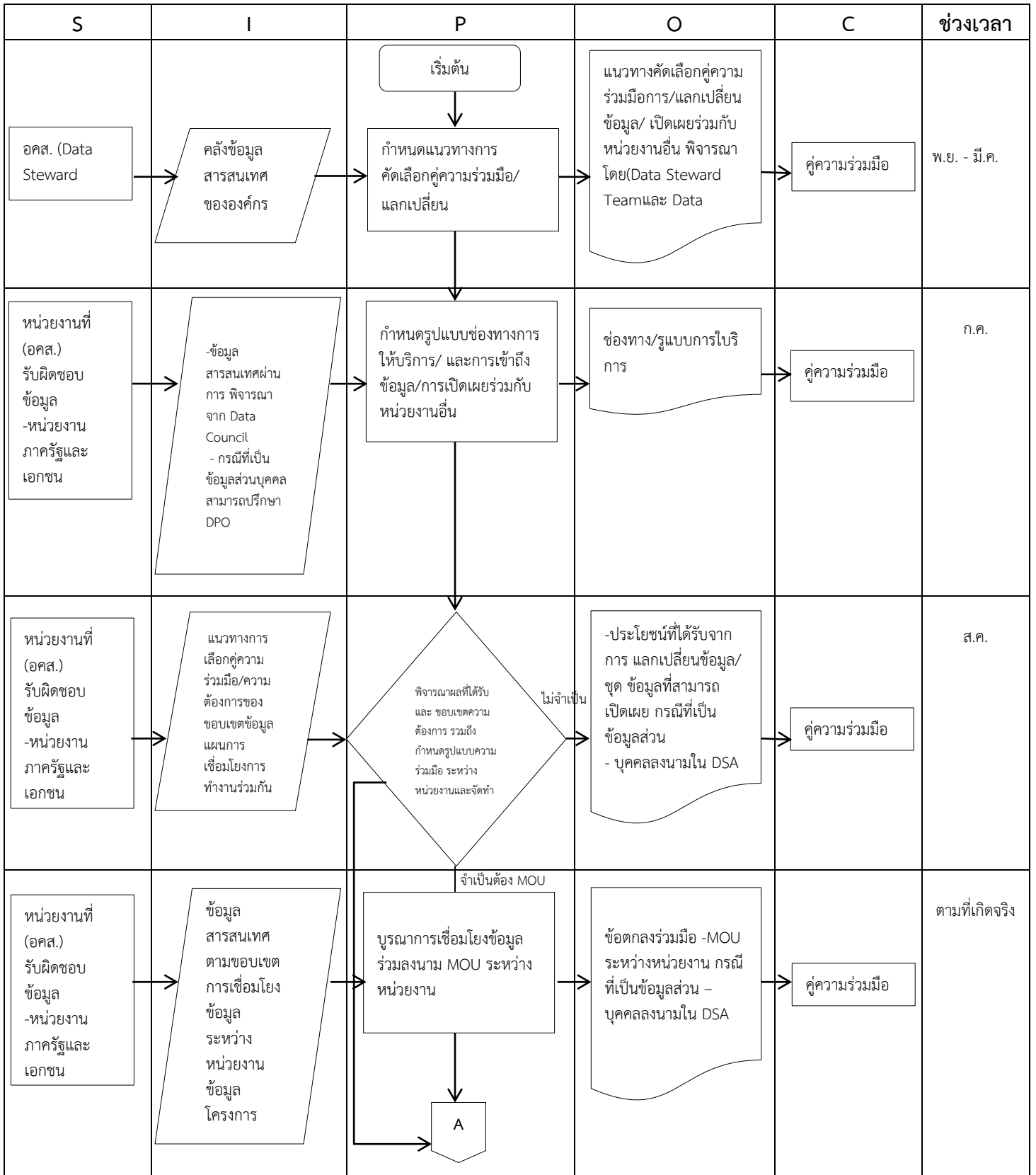
นอกจากนี้ ในการตกลงเป็นคู่ความร่วมมือกันนั้นอาจมีปัจจัยที่ทำให้การร่วมมือกันไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ เช่น การดำเนินการอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่เป็นคู่ความร่วมมือ รวมทั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายภาครัฐ ดังนั้น อคส. จึงต้องมีการกำหนด Exit Strategy หรือกลยุทธ์การออกจากการเป็นคู่ร่วมมือที่ชัดเจน ทั้งนี้การออกจากการเป็นคู่ความร่วมมือ ควรมีการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นพิจารณาความร่วมมือ ไม่ให้มีผลกระทบเกิดขึ้นจากการยกเลิกนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการกิจกรรมต่างๆ อันเป็นผลจากความร่วมมือนั้นได้อย่างยั่งยืนการออกจากการเป็นคู่ความร่วมมือสามารถดำเนินการได้โดยการกำหนดกรอบเวลาสิ้นสุดที่ชัดเจนในบันทึกความร่วมมือหรือการกำหนดเงื่อนไขให้สามารถเปลี่ยนแปลงรายละเอียดการดำเนินการ

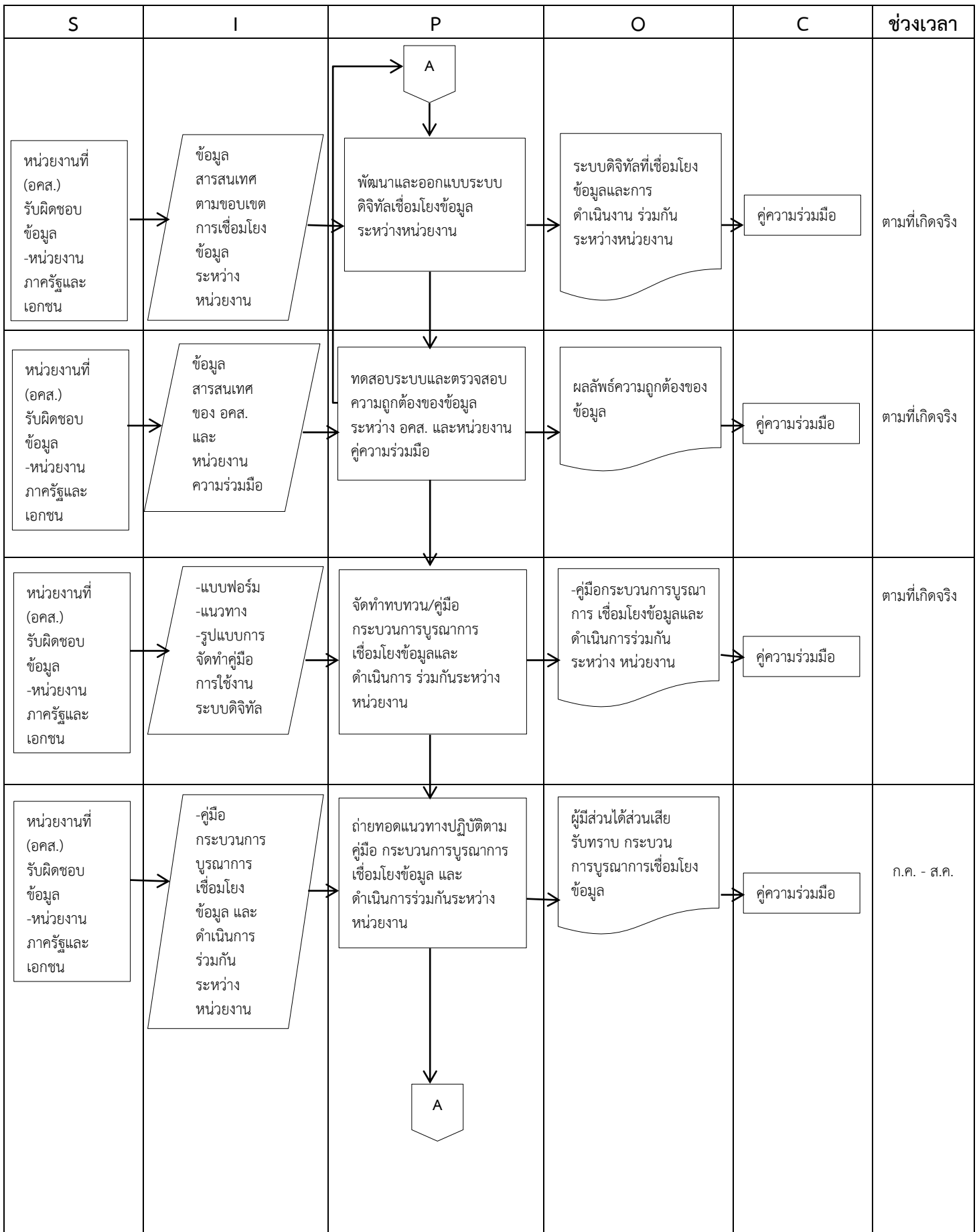
ในบันทึกความร่วมมือ เมื่อคู่ความร่วมมือแต่ละฝ่ายมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือโครงสร้างการบริหาร เป็นต้น ในการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับคู่ความร่วมมือควรมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยข้อตกลงดังกล่าว ควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ อย่างน้อยดังนี้

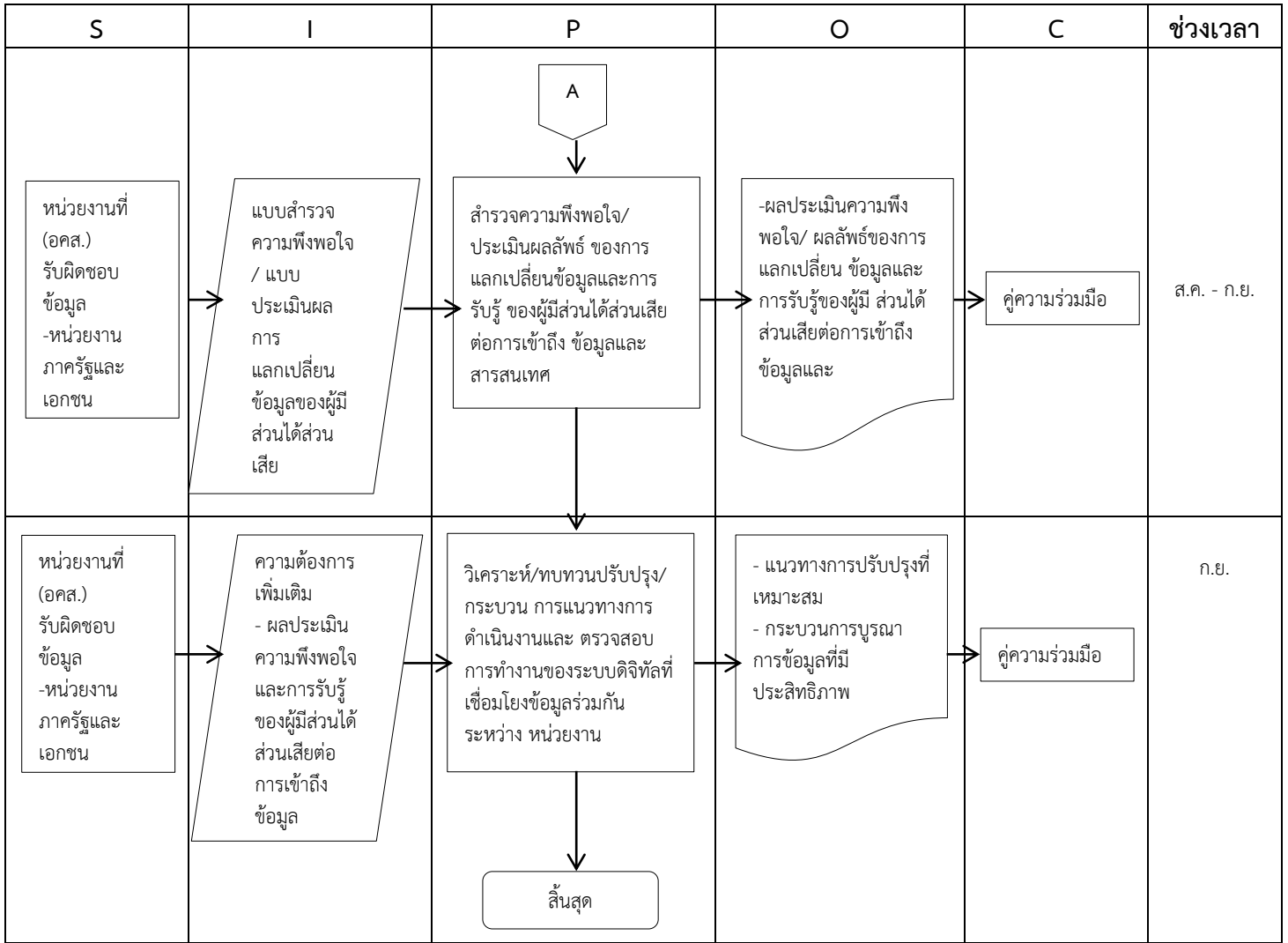
- รายละเอียดของงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อรองรับกรณีงานมีปัญหาหยุดชะงัก และไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
- ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

- อายุสัญญา ข้อกำหนด และเงื่อนไขการยกเลิกสัญญา ซึ่งรวมถึงสิทธิในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข และต่ออายุสัญญา
- ขอบเขตความรับผิดชอบในกรณี เกิดปัญหาขัดข้อง ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือการชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้น
- การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การรักษาความลับ และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการและข้อมูลขององค์กร รวมถึงสิทธิในการเข้าถึง และความเป็นเจ้าของข้อมูล เช่น วิธีการรับส่งข้อมูล และวิธีการเก็บรักษาข้อมูล เป็นต้น ตลอดจนบทลงโทษที่ชัดเจน ในกรณีที่มีการเปิดเผยข้อมูลของคู่ความร่วมมือทั้งสองฝ่าย
- เงื่อนไขอื่นๆ ตามความจำเป็น เช่น สถานที่ให้บริการ เป็นต้น

๕. กระบวนการการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)







หมายเหตุ S – Supplier บุคคล/ส่วนงานที่ให้ปัจจัยนำเข้า

I – Input ปัจจัยนำเข้า

P – Process กระบวนการทำงาน

O – Output ผลลัพธ์

C – Customer ผู้รับบริการ

## คำอธิบายกระบวนการการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ตาม SIPOC กระบวนการการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง อกส. และหน่วยงานอื่นมีแนวทาง ดังนี้

๕.๑. การกำหนดแนวทางการคัดเลือกคู่ความร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือเปิดเผยข้อมูลร่วมกับหน่วยงานอื่นและการดำเนินการต่างๆ โดยขอความเห็นชอบการดำเนินการผ่านคณะทำงาน Data Steward Team และ Data Governance Council

๕.๒. ดำเนินการกำหนดรูปแบบและช่องทางการให้บริการ และการเข้าถึงข้อมูลของคู่ความร่วมมือที่จะดำเนินการร่วมกัน

๕.๓. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการพิจารณาขอบเขตความต้องการและกำหนดรูปแบบความร่วมมือระหว่าง อกส. และหน่วยงานคู่ความร่วมมือ

๕.๔. ทำการลงนาม MOU ระหว่าง ๒ หน่วยงาน เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกัน

๕.๕. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการหรือข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ร่วมกันพัฒนาและออกแบบระบบดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

๕.๖. ดำเนินการทดสอบระบบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลระหว่าง อกส. และหน่วยงานคู่ความร่วมมือ เพื่อความพร้อมในการให้บริการหรือใช้งานตามวัตถุประสงค์

๕.๗. จัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติการใช้งานระบบที่พัฒนาเชื่อมโยงกันตามกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล การกำกับดูแลการบริหารจัดการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัล

๕.๘. ถ่ายทอด/เผยแพร่รายละเอียดของการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานและนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำความร่วมมือของทั้งสองหน่วยงาน

๕.๙. ตรวจสอบความพึงพอใจและการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการในการใช้งานระบบใช้งานข้อมูลหรือใช้บริการที่เกี่ยวข้อง

๕.๑๐. นำผลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจมาวิเคราะห์/ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และตรวจสอบการทำงานของระบบงานหรือข้อมูลที่ได้ดำเนินการบูรณาการร่วมกัน

๖. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)

กระบวนการจัดทำบันทึกความเข้าใจและหนังสือแสดงเจตจำนงระหว่าง อคส. กับ หน่วยงานภายนอก

ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน/Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	หน่วยงานสำรวจความต้องการหรือพิจารณาคู่ความร่วมมือตามตารางประเมินคู่ความร่วมมือของ อคส. และประเมินคู่ความร่วมมือเพื่อใช้ในการคัดเลือกคู่ความร่วมมือ	- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.	๑. แบบฟอร์มการสำรวจความต้องการในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ ๒. ตารางวิเคราะห์และประเมินคู่ความร่วมมือต่อองค์กร
	หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส.หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานภายนอก ร่วมกันจัดทำร่าง MOU/LOI โดยใช้แนวทางตามการทำบันทึกข้อตกลงตามคู่มือกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูล	- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.	- คู่มือกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลฯ - ร่าง MOU/LOI (๒ ฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน)
	หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส. จัดทำร่าง MOU/LOI นำส่งฝ่ายกฎหมายเพื่อพิจารณาจัดทำความเห็นกรณีเชื่อมโยงข้อมูล	- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.	- บันทึกขอความเห็น อนุเคราะห์ฯ พร้อมแนบร่าง MOU/LOI
	หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส. เข้าร่วมประชุมคณะทำงานฯ โดยคณะทำงานฯ จะพิจารณา ดังนี้ ๑. เห็นชอบ ร่าง MOU/LOI และให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องนำเสนอ ผอก. เห็นชอบร่าง MOU/LOI ต่อไป ๒.ปรับแก้ไขร่าง MOU/LOI ตามความเห็นของคณะทำงานฯ	- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส. - สำนักนิติการ	บันทึกตอบกลับจากสำนักนิติการ
	หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส. ปรับแก้ร่าง MOU/LOI ตามความเห็นของสำนักนิติการ	- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.	- ร่าง MOU/LOI (ฉบับปรับแก้)
	หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส. นำร่าง MOU/LOI ฉบับปรับปรุงแก้ตามความเห็นสำนักนิติการแจ้งให้หน่วยงานภายนอกพิจารณา ๑. หากหน่วยงานภายนอก เห็นชอบหน่วยงานเจ้าของเรื่องนำร่าง MOU/LOI เสนอ ผอก.เห็นชอบต่อไป ๒. หากหน่วยงานภายนอกไม่เห็นชอบและมีการปรับแก้ไขในประเด็นสำคัญ ให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องให้กลับมาเสนอคณะทำงานฯพิจารณาอีกครั้ง	- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.	- ร่าง MOU/LOI (ฉบับปรับแก้)

	<p>หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส. จัดทำหนังสือพร้อมแนบร่าง MOU/LOI ที่ผ่านการพิจารณาเห็นชอบร่วมกันทั้ง ๒ หน่วยงาน เสนอ ผอก. เห็นชอบก่อนนำไปจัดพิธีลงนามต่อไป</p>	<p>- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.</p>	<p>- ร่าง MOU/LOI (๒ ฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน) - MOU/LOI ฉบับลงนาม</p>
	<p>หาก ผอก. เห็นชอบร่าง MOU/LOI แล้ว หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส. และหน่วยงานภายนอกจะดำเนินการจัดพิธีลงนามร่วมกัน</p>	<p>- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.</p>	
	<p>หน่วยงานเจ้าของเรื่องของ อคส.แจ้งผลการลงนาม MOU/LOI พร้อมแนบสำเนา MOU/LOI ฉบับลงนาม แจ้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลต่อไป</p>	<p>- หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ของ อคส.</p>	<p>- MOU/LOI ฉบับลงนาม</p>



## ภาคผนวก

ผนวก ก. แบบฟอร์มสำรวจความต้องการในการจัดตั้งคู่ความร่วมมือ  
โปรดอธิบายถึงความต้องการหรือแรงจูงใจในการหาคู่ความร่วมมือ โดยพิจารณาหัวข้อดังต่อไปนี้  
การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากคู่ความร่วมมือ

ความคุ้มค่าของงบประมาณและขอบเขตในการดำเนินการ

เรื่องอื่นๆ

(สนับสนุนการทำงานในด้านอื่นๆ หรือ กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร)

(.....)

ผู้รายงาน

## ผนวก ข. ตารางวิเคราะห์และประเมินคู่ความร่วมมือต่อองค์กร

หัวข้อประเมิน	ระดับความสำคัญ					รวมคะแนน
	๕	๔	๓	๒	๑	
<b>๑. ด้านธุรกิจ</b>						
๑.๑ เพิ่มชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร						
๑.๒ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเชิงภารกิจ						
<b>๒. ด้านเทคนิค</b>						
๒.๑ ความมั่นคงปลอดภัย						
๒.๒ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน						
๒.๓ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน						
<b>๓.ด้านการเงิน</b>						
๓.๑ การเพิ่มรายได้ขององค์กร						
๓.๒ การลดค่าใช้จ่ายขององค์กร						
<b>รวม</b>						

## เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ ๕ = คู่ความร่วมมือมีความสำคัญในหัวข้อประเมิน มากที่สุด

ระดับ ๔ = คู่ความร่วมมือมีความสำคัญในหัวข้อประเมิน มาก

ระดับ ๓ = คู่ความร่วมมือมีความสำคัญในหัวข้อประเมิน ปานกลาง

ระดับ ๒ = คู่ความร่วมมือมีความสำคัญในหัวข้อประเมิน น้อย

ระดับ ๑ = คู่ความร่วมมือมีความสำคัญในหัวข้อประเมิน น้อยที่สุด

## การพิจารณาผลคะแนน

โดยคะแนนสูงสุดของแต่ละข้อ คือ ๕ คะแนน (๗ ข้อ x คะแนน ๕ = ๓๕ คะแนน) ดังนั้น คะแนนเต็มคือ ๓๕ คะแนน หากผลการให้คะแนนข้อ ๑.๑ - ๓.๒ รวมเป็น ๒๕ คะแนน จากคะแนนเต็ม ๓๕ คะแนน ( $25/35$ ) จากนั้นทำคะแนนให้เป็นร้อยละ ด้วยวิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์ คือ ๒๕หารด้วย ๓๕ คูณด้วย ๑๐๐ จะได้ ๗๑.๔๒๘% จากนั้น จึงพิจารณาช่วงคะแนนว่ามีความสำคัญระดับใด

## ผลลัพธ์ระดับความสำคัญของคู่ความร่วมมือ

ระดับความสำคัญ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ร้อยละ	น้อยกว่า ๕๐.๐๐	๕๐-๖๐.๙๙	๖๑.๐๐-๗๐.๙๙	๗๑.๐๐-๘๐.๙๙	๘๑.๐๐-๑๐๐