

สรุปผลการพัฒนาความรู้
การอบรมด้วยระบบการเรียนออนไลน์ในบทเรียนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล
วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๖
จัดโดย สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลภายใต้การดำเนินงานของ
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน)

๑. การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

ความท้าทายของรัฐบาลดิจิทัล คือ ความต้องการให้การบริการภาครัฐสามารถตอบสนองประชาชนและภาคธุรกิจที่คาดหวังการบริการที่ทันสมัย สะดวก และสบาย มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัลจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาส การมีส่วนร่วมของประชาชน และเร่งรัดให้ภาคธุรกิจเร่งรัดพัฒนาไปสู่ดิจิทัลได้เร็วขึ้น การเปลี่ยนแปลงของภาครัฐจากเดิมไปสู่ดิจิทัล มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง



๑.๑ สมรรถนะหลักหรือพฤติกรรมหลักของรัฐ

- ๑) การบริการ
- ๒) กระบวนการที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ
- ๓) แนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจ
- ๔) การจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ต้นทุนที่ลดลง การบริการที่เพิ่มขึ้น เปลี่ยนแปลงให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น คำนึงถึงความต้องการของประชาชนมากกว่าความต้องการของรัฐ ตัวอย่างเช่น ประเทศนอร์เวย์ มีระบบการคำนวณภาษีโดยดึงข้อมูลการเสียภาษีของประชาชนมาดำเนินการคืนภาษีให้เอง โดยประชาชนไม่ต้องดำเนินการขอคืนด้วยตนเอง เป็นต้น

๑.๒ ตัวช่วยผลักดันในการสนับสนุน

- ๑) ยุทธศาสตร์
- ๒) โครงสร้างและการกักตุน
- ๓) ภาวะผู้นำ ศักยภาพ และวัฒนธรรม
- ๔) เทคโนโลยี



การกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล เมื่อมีกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติแล้ว ต้อง มีการประเมินผล เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนจะได้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย การเป็นรัฐบาลดิจิทัลสิ่งที่จะสร้างประโยชน์ให้ได้คือ ข้อมูล จึงควรรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง มีการประสานงานกัน มีการแชร์ข้อมูลซึ่งกันและกัน ถึงแม้จะเป็นไปได้ยากอาจแก้ไขได้โดยจัดทำเป็น โครงการความร่วมมือกัน มีหลายๆหน่วยงาน กำหนดให้วางแผนร่วมกันและดำเนินการร่วมกัน ซึ่งเรื่องนี้

ไม่ใช่ปัญหาทางเทคนิค แต่เป็นปัญหาของบุคคล และวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน

๒. การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล คือ การผสมผสานเข้าไปในทุกภาคส่วนขององค์กร เปลี่ยนแปลงการบริการที่มีต่อประชาชน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้นั้น ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างท้าทายที่แตกต่างไปจากความเป็นอยู่เดิม ให้เกิดความกล้าท้าทายที่จะทดลองสิ่งใหม่ และยอมรับได้กับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้



๒.๑ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลมี ๖ ลำดับ

- ๑) ทำแบบเดิมๆ โดยไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงรอบข้าง ไม่นำดิจิทัลมาสู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลดต้นทุน
- ๒) ทดลองและเรียนรู้ เมื่อถึงจุดหนึ่ง จะมีบุคคลในองค์กรเริ่มเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เริ่มพัฒนาโครงการที่เชื่อมโยงกับความต้องการของประชาชนเพื่อหาความเปลี่ยนแปลง
- ๓) พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เริ่มวางกลยุทธ์ด้านบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทั้งนี้กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นต้องใช้ความต้องการของประชาชนเป็นตัวตั้ง
- ๔) ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนด บุคลากรในหน่วยงานต้องมีทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรต้องมี
- ๕) เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ต้องอยู่ใน DNA ขององค์กรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับองค์กรให้อยู่ในมาตรฐานใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำเทคโนโลยีมาใช้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทพาดองค์กรไปสู่เป้าหมายใหม่ และอนาคตในรูปแบบใหม่
- ๖) ต้องมีนวัตกรรม โดยการแสวงหาความรู้สิ่งใหม่ๆ ในชีวิตประจำวัน

๒.๒ ขั้นตอนของการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (The Stages of Digital Change Management)

ขั้นตอน ๑ เตรียมการ (Prepare)

ขั้นตอน ๒ ลงรายละเอียด (Define)

ขั้นตอน ๓ ออกแบบ (Design)

ขั้นตอน ๔ พัฒนาและตรวจสอบ (Build and Verify)

ขั้นตอน ๕ เปิดใช้งาน (Launch)

๓. การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

เพื่อพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้เป็นองค์กรแห่งอนาคตที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี แต่เป็นการปรับปรุงทั้งระบบไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง การจัดการ กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และวิถีคิด จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างต่อการให้บริการสาธารณะ หากปรับเปลี่ยนได้จริงถือว่าเป็นประโยชน์กับประชาชนและสังคมอย่างยั่งยืน

๓.๑ องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง

- ๑) การให้บริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Customer Experience) ให้การใช้บริการสาธารณะมีความง่ายขึ้น โดยรัฐบาลต้องมีแนวคิด คำนึงถึงประชาชนต้องมาก่อน
- ๒) เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการจัดบริการ (Public Value)
- ๓) ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชน (Citizen Security)

๔) ปรับปรุงสมรรถนะของการบริการสาธารณะและ
พัฒนาคนให้เข้าทำงาน (Future Workforce)

๕) โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและ
สังคม (Smart Infrastructure)

๓.๒ ปัจจัยการดำเนินการ นำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนิน
กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ของรัฐบาล

- ๑) การเก็บรายละเอียดในกระบวนการ
- ๒) การบริการที่มีประสิทธิภาพ
- ๓) เทคโนโลยีล้ำสมัย

๓.๓ ปัจจัยการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ประชาชนมีความมั่นใจ มีความพึงพอใจและมีส่วนร่วมสนับสนุน

- ๑) ตื่นตัวและเชื่อมั่น
- ๒) การเข้าถึงใช้งานได้
- ๓) คุณภาพการบริการ

๓.๔ ปัจจัยหลักการเปลี่ยนแปลง

- ๑) มีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการผู้บริโภค
- ๒) มีกระบวนการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- ๓) มีการออกแบบคำนึงถึงผู้ใช้งาน และประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการจะได้รับเป็นหลัก
- ๔) มีการดำเนินการอย่างรวดเร็ว
- ๕) มีการทบทวนสม่ำเสมอ และสามารถปรับปรุงได้ในทันที
- ๖) มีการเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- ๗) มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อใช้ในการตรวจสอบปรับปรุง

๓.๕ การเปลี่ยนแปลง ๕ ขั้นตอน ที่ส่งผลดีมากที่สุด

๑) เตรียมการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล อาศัยวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความเป็นไปได้ มีผู้นำที่มุ่งมั่น
มีการสนับสนุนอย่างเหมาะสม วางรากฐานของการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องตั้งแต่แรก

๒) ลงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง เริ่มจากผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการของผู้ใช้งาน วิเคราะห์
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม จัดทำข้อมูลความต้องการ จัดทำ road map ทุกกิจกรรมในรูปแบบเอกสาร

๓) ออกแบบพิมพ์เขียวของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

๔) พัฒนาและตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีสิ่งใดผิดพลาดล้มเหลว โดยมีผู้บริหารเข้ามา
ตรวจสอบแก้ปัญหา

๕) เปิดใช้งาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก

๔. การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

๔.๑ วิธีการของการบริหารจัดการคนเพื่อองค์กรดิจิทัล

- ๑) เรียนรู้จากภายนอก แต่มองภายในจากข้อเท็จจริง
- ๒) เดินตามแผน แต่รับฟังเสียงรอบข้าง
- ๓) เตรียมแผนอื่นไว้สำรอง
- ๔) ปรับโครงสร้างการทำงานให้เป็นขององค์กรดิจิทัล
- ๕) การสร้างบุคลากรความสามารถพิเศษ



๔.๒ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความพยายามสูง (High Performance Culture)

- ๑) วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- ๒) ผู้ปฏิบัติงานทำงานมุ่งมั่นที่ผลงาน
- ๓) บริบทองค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรม

๕. การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

- ๕.๑ ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เพื่อดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา
- ๕.๒ ต้องพัฒนาผู้ร่วมทีมให้มีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๕.๓ ต้องผลักดันให้ทีมเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

๖ วัฒนธรรมดิจิทัล

๖.๑ ปัจจัยของวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

- ๑) มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน คือ การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญภายนอก ทั้งลูกค้า หน่วยงานอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน
- ๒) มอบหมายหน้าที่ไม่ใช่สั่งการ คือ กระจายการตัดสินใจลงไปให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวพิจารณาในเรื่องต่างๆ เป็นตัวกำกับการตัดสินใจ
- ๓) สนับสนุนความกล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ กล้าที่จะพลาดและลุกขึ้นอย่างรวดเร็ว เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น มากกว่ากลัวการเสียหาย เสียตำแหน่งแบบเดิม
- ๔) เน้นการปฏิบัติงานมากกว่าวางแผน สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ให้คุณค่ากับการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานเดี่ยว ต้องมีความโปร่งใสมากกว่า และมีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม

๖.๒ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล มีขั้นตอนที่สำคัญ

- ๑) รู้ว่าองค์กรต้องเปลี่ยนอะไรจึงจะดี (Articulate)
- ๒) พัฒนาคุณลักษณะของผู้นำและนำพาพนักงานให้เปลี่ยนตาม (Activate)
- ๓) วางแนวทางเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Align)

๗. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

๗.๑ **Business Architecture** (สถาปัตยกรรมทางธุรกิจ) การวิเคราะห์เกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจขององค์กร ภารกิจหลักที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร กระบวนการทำงานที่สนับสนุนภารกิจหลัก และความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจหลัก รวมถึงปัญหาและโอกาสของการดำเนินธุรกิจ

๗.๒ **Application Architecture** (สถาปัตยกรรมแอปพลิเคชัน) เป็นการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานของ app. โดยกำหนดว่าจะให้ app. ทำงานบนระบบคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะการทำงานแบบใดและบนเครือข่ายชนิดใด พิจารณาเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของทางเลือกต่างๆ แล้วเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับองค์กรและความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด





๗.๓ Information Architecture (สถาปัตยกรรมสารสนเทศ) วิธีการคิดตัดสินใจในการจัดเรียงข้อมูลให้สามารถเข้าใจได้ง่าย หรือในอีกความหมายหนึ่งก็คือ IA คือ การจัดวางโครงสร้าง ลำดับของข้อมูล ที่ช่วยให้ผู้คนสามารถเข้าใจเนื้อหา และตามหาสิ่งที่ต้องการได้บนโลกใบนี้ รวมถึงบนออนไลน์

๗.๔ Technical Architecture (สถาปัตยกรรมทางเทคนิค) การออกแบบเทคโนโลยีจึงต้องรองรับการปฏิบัติงานทั้งหมด รวมถึง

ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ระบบเครือข่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเครือข่าย ที่มีอยู่ในปัจจุบันและแผนพัฒนาในอนาคต

๗.๕ Solution Architecture (สถาปัตยกรรมโซลูชัน) เพื่อให้การสร้างวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมได้อย่างไร การใช้หลักการออกแบบสถาปัตยกรรมโซลูชัน ทำให้สามารถเรียนรู้วิธีการระบุความต้องการและองค์ประกอบที่จำเป็นในการสร้างพิมพ์เขียว

๘. วิธีการที่ดีที่สุด ในการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

- (๑) บอกแนวทางการปฏิบัติ
- (๒) จัดการกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น
- (๓) มีข้อมูลเป็นปัจจุบัน
- (๔) มีความถูกต้องและสมบูรณ์
- (๕) ระบุผลผลิตและตัวชี้วัด
- (๖) มีวิธีการ เทคนิค มาตรฐาน วิธีปฏิบัติ และความรู้ที่เกี่ยวข้อง

๙. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ ๐ Not a Digital Service การดำเนินการให้บริการตั้งแต่เริ่มให้บริการจนการบริการแล้วเสร็จ

ระดับ ๑ Digitally Supported Service ผู้รับบริการดำเนินการผ่าน online

ระดับ ๒ Digital Service

ระดับ ๓ Fully Digitalized Service

ระดับ ๔ Managed Digitalized Service

ระดับ ๕ Optimized Digitalized Service

๑๐. Service Level Agreement

Area ๑ Non-Digital Services บริการที่ไม่เป็นดิจิทัล

Area ๒ Digital Services บริการที่เป็นดิจิทัล

Area ๓ Non-Digital Transaction Services การติดต่อทางธุรกิจที่ไม่เป็นดิจิทัล

Area ๔ Digital Transaction Services การทำธุรกิจดิจิทัล

ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินของผู้ว่าจ้าง โดยมีประเด็นที่ควรกำหนดใน SLA ประกอบด้วย

- (๑) เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญานี้
- (๒) รายละเอียดการให้บริการ
- (๓) ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
- (๔) ระบุกลไกที่ใช้ประเมินการให้บริการว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

(๕) การชดใช้ และ Service Level Credits

(๖) มีเงื่อนไขให้ผู้บริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐานที่รับได้ต่อเนื่องกัน
เอกสารข้อตกลง SLA ประกอบด้วย



- (๑) ภาพรวมข้อตกลง
- (๒) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริการ
- (๓) ผู้มีส่วนได้เสียในข้อตกลงนี้
- (๔) ระยะเวลาการบริการ
- (๕) ข้อตกลงการให้บริการ
- (๖) การบริหารจัดการการบริการ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าเรียน Online หัวข้อ การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

- ๑) มีความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
- ๒) มีความเข้าใจในการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
- ๓) มีความรู้ในองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร
- ๔) มีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการและมาตรฐานการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ

จัดทำโดย

นางนริศชา ภู่อลีบ

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖