

# การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

หมวด Digital Service โดย TDGA ระดับ Beginner

การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล มี 2 ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง คือ

## สมรรถนะหลัก Core Capabilities มี 4 ประการ

- การบริการ = ต้องพิจารณา ต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริการที่ดีขึ้นตามความรู้สึกของผู้รับบริการ
- กระบวนการปฏิบัติงาน = ต้องพิจารณาความต้องการของประชาชน โดยเลือกงานที่เดิมใช้แรงงาน และ ต้นทุนสูงมาทำ และทำให้ครบทั้งกระบวนการ
- แนวทางที่ใช้ตัดสินใจ = การพยากรณ์และการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก (Big Data Analysis) โดย นำข้อมูลจากหลายแหล่งมาประมวลผลและใช้ประโยชน์จากข้อมูลร่วมกัน
- ข้อมูลข่าวสาร = ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น เชื่อมันต่อภาครัฐมากขึ้น

## ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน Organizational Enablers มี 4 ประการ

- ยุทธศาสตร์ = กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล เมื่อนำกลยุทธ์มาปฏิบัติต้องมีการประเมินและปรับเปลี่ยนได้
- โครงสร้างและการกำกับดูแล = ข้อมูลที่รวบรวมมาจากหลายแหล่ง และประสานงานกันในการให้บริการ โดยจัดเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่ดำเนินการร่วมกัน
- ภาวะผู้นำ ศักยภาพและวัฒนธรรม = ต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน โดยปลูกฝังแนวคิดแบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
- เทคโนโลยี = พิจารณา Blue Print ว่าสิ่งใดควรทำก่อน โดยส่วนประกอบแต่ละงานต้องสามารถ ทำร่วมกันได้ ระมัดระวังการเปลี่ยนนโยบาย และความต้องการที่อาจทำให้เกิดความล้มเหลว

บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 6 ระดับ

- ทำเหมือนเดิม** = องค์กรทำงานแบบเดิมไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง แม้รู้เรื่องดิจิทัลแต่ไม่นำมาปฏิบัติ
- ทดลองและเรียนรู้** = บุคคลในองค์กร (ผู้บริหาร) มองเห็นความต่าง เริ่มพัฒนาโครงการและเชื่อมโยง
- พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง** = เริ่มจากการวางกลยุทธ์ด้านบุคคล กระบวนการ และเทคโนโลยี บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นต้องให้ประชาชนเป็นตัวตั้ง
- ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง** = สถานการณ์บังคับให้ถึงจุดเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านเกิดขึ้น
- เปลี่ยนแปลง** = ปรับเปลี่ยนองค์กรให้อยู่ในรูปแบบใหม่ มาตรฐานใหม่ ส่งผลต่อบุคคลในองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีที่ใช้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทในการนำองค์กรไปสู่วัฒนธรรมใหม่
- ต้องมั่นนวัตกรรม** = การแสวงหาความรู้ และความคิดใหม่เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ หรือแสวงหากคนมีความสามารถเพิ่มเติม

## สามารถแยกปัจจัยหลักในการเปลี่ยนแปลงได้ คือ

**กลยุทธ์** = มีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค มีกระบวนการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

**User Centered Design** = การออกแบบไม่ว่าจะเป็นด้านใด ต้องยึดผู้ใช้งานเป็นหลัก

**Agility in Delivery** = ดำเนินการอย่างรวดเร็ว มีการทบทวนสม่ำเสมอ สามารถปรับปรุงได้ในทันที

**ผสมผสาน Software Platform และเทคโนโลยี** = โดยเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม

**ข้อมูลวิเคราะห์เชิงลึก** = รวบรวมข้อมูล มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อใช้ในการตรวจสอบและปรับปรุง

**Product Design Mindset** = การออกแบบงานต้องเป็น Design Mindset ที่คำนึงถึงการใช้งบประมาณ และประโยชน์ที่ผู้ใช้ได้รับเป็นหลัก

## The Stages of Digital Change Management

**Prepare** = เตรียมการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล วิสัยทัศน์มองเห็นความเป็นไปได้ มีผู้นำที่มุ่งมั่น มีการสนับสนุนที่เหมาะสม วางรากฐานการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก

**Define** = เริ่มจากผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ Journey map เพื่อวิเคราะห์ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดทำข้อมูลความต้องการของผู้ใช้งาน ออกแบบ User Experience และจัดทำ Road Map ของทุกกิจกรรม

**Design** = ข้อมูลที่ใช้ในการออกแบบคือข้อมูลในขั้นตอนที่ผ่านมา

**Build and Verify** = ตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลจะควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

**Launch** = เป็นขั้นตอนสำคัญ หากการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำงานคู่ขนานกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลมาแล้วทั้งกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

## การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ประการ

**Customer Experience** = ทำให้การใช้บริการสาธารณะง่ายขึ้น รัฐบาลต้องมีแนวคิดแบบ Citizen-First ประชาชนต้องมาก่อน การเปลี่ยนแปลงต้องมีจุดหมายหลักอยู่ที่ “การพัฒนาคุณภาพการบริการสาธารณะทุกชนิด การสนับสนุนงานทุกหน้าที่อย่างโปร่งใส เสริมสร้างความมั่นใจจากประชาชน และเสริมสร้างประชาชน”

**Public Value** = เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการจัดบริการ เนื่องจากความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรจึงต้องหาทางใช้งบประมาณเป็นไปอย่างยั่งยืน เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้ องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าที่ผ่านมา

**Citizen Security** = ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชน เทคโนโลยีไม่ได้นำมาของประโยชน์เพียงอย่างเดียว แต่นำมาซึ่งอันตราย ภาครัฐมีหน้าที่ป้องกันประชาชนจากการโจมตีทางไซเบอร์

**Future Workforce** = ปรับปรุงสมรรถนะของการบริการสาธารณะ และพัฒนาคนให้เข้าทำงาน เมื่อเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนคนต้องพัฒนาตนเองขึ้นไปให้ทำงานที่มีความซับซ้อนกว่าเดิม

**Smart Infrastructure** = โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม สามารถเชื่อมต่อทุกอย่างด้วยอินเทอร์เน็ต สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**“สำหรับประเทศกำลังพัฒนา การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล และมีความยั่งยืนเป็นเรื่องท้าทาย”**

ผลวิจัยของ MDPI พบว่าปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ



### การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

#### องค์กรต้องสร้างคนเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล

- เรียนรู้จากภายนอก มองภายในด้วยข้อเท็จจริง
- เดินตามแผน รับฟังเสียงรอบข้าง
- เตรียมแผนอื่นรองรับ
- โครงสร้างองค์กร
- สร้างบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ

**DNA** ขององค์กรไม่ได้แค่บอกว่าองค์กรนี้คือองค์กรอะไร แต่ต้องมีการจัดองค์กร ปฏิบัติงาน และพฤติกรรม

**ORGANIEE**  
 โครงสร้าง → Structure  
 ภายในสำนักงาน → Physical Space  
 ภูมิศาสตร์ → Geography  
 สมรรถนะ → Capabilities

**OPERATE**  
 กระบวนการ → Process  
 เทคโนโลยี → Technology  
 การกำกับดูแล → Governance  
 ความสามารถพิเศษ → Talent

**BEHAVE**  
 ภาวะผู้นำ → Leadership  
 นโยบาย → Policies  
 การตอบแทน → Rewards  
 การบริหารประสิทธิภาพ → Performance Management

**Digital DNA** มีลักษณะคือชุดของ **23 ลักษณะ**ขององค์กรดิจิทัลต้องพัฒนาให้ครบ เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จะนำองค์กรเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรอย่างแท้จริง โดยสามารถทำให้เป็นจริงได้ เริ่มจากวิเคราะห์องค์กรมีความเป็นดิจิทัลมากน้อยเท่าไร องค์กรจำเป็นต้องมีความเป็นดิจิทัลขนาดไหน ทบทวนว่าองค์กรจะต้องทำอย่างไร จึงจะสู่ความเป็นดิจิทัลที่ต้องการได้ โดยใช้เวลาดำเนินการทั้งสิ้น **6-8 สัปดาห์ Digital DNA เป็นตัวเร่งให้องค์กรเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล**

## การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีผลต่อเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ที่มีความซับซ้อนอ่อนไหว และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีศักยภาพเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร ซึ่งต้องมุ่งเป้าไปที่แสวงหาและรักษาผู้นำที่มีศักยภาพในทุกระดับขององค์กร การบริหารผู้นำที่มีศักยภาพและเหมาะสมกับองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก การสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กรดิจิทัลต้องเสริมสร้างขีดความสามารถของคนในองค์กร **ความสำคัญอยู่ที่ พฤติกรรมและวัฒนธรรม (Behavior and Culture)**

**วัฒนธรรม** บอกว่าบุคคลนั้นแสดงออกอย่างไร

**วัฒนธรรมองค์กร** บุคคลส่วนใหญ่มีการกระทำ/คำพูดอย่างไรในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร เมื่อมีการแข่งขันสูง วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง คือ มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร/ ผู้ปฏิบัติงานทำงานมุ่งมั่นที่ผลงาน/บริบทองค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรม การเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานจะเกิดขึ้นได้ บริบทที่ขับเคลื่อนพฤติกรรมต้องเปลี่ยนก่อน (เป้าหมาย/ทรัพยากร/ข้อจำกัด) **สำหรับผู้นำ ต้องให้ความสำคัญกับ 2 ปัจจัยหลัก คือ 1** การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีเครื่องมือวัดความก้าวหน้า **2** ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความมุ่งมั่นสูง การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน **องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยนจึงจะอยู่รอด 1)** บางครั้งต้องทำงานแบบข้ามหน่วยงาน **2)** ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ **3)** ต้องพัฒนาผู้ร่วมทีมให้มีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ **4)** การตั้งทีมที่มีผู้ร่วมทีมจากหน่วยงานต่างกันเป็นตัวช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ทีมแบบข้ามหน่วยงานนั้นต้องมีเป้าหมายร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## วัฒนธรรมดิจิทัล

### ปัจจัยของวัฒนธรรมดิจิทัล

- 1 มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน
- 2 มอบหมายหน้าที่ไม่ใช่สั่งการ
- 3 สนับสนุนการกล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว
- 4 เน้นการปฏิบัติงานมากกว่าวางแผน
- 5 ให้คุณค่าการทำงานร่วมกันมากกว่าทำเดี่ยว

### การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

มีขั้นตอนที่สำคัญ

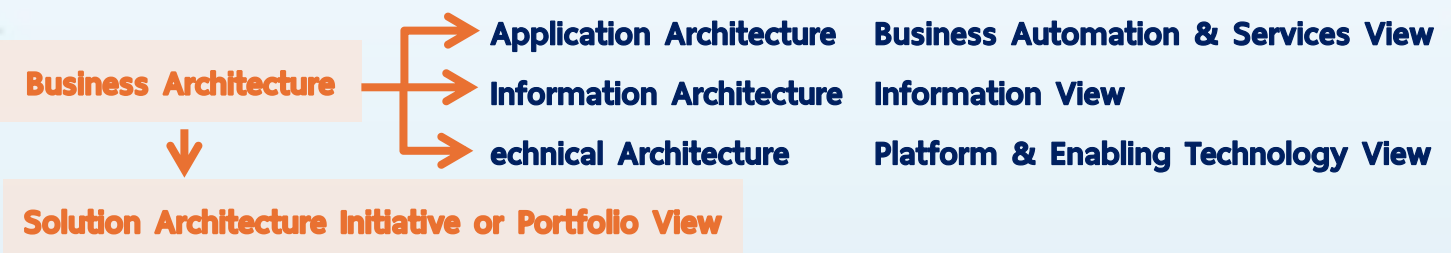
- 1 **Articulate** รู้ว่าองค์กรต้องเปลี่ยนอะไร
- 2 **Activate** พัฒนาคุณลักษณะผู้นำและนำพาพนักงานให้เปลี่ยนตาม
- 3 **Align** วางแนวทางสร้างวัฒนธรรมใหม่

**การยอมรับความเสี่ยง** หัวใจสำคัญ คือ ความต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานคิดนอกกรอบเดิม ถ้าคิดแต่ในกรอบวัฒนธรรมก็จะไม่เกิดขึ้น

**“หากไม่สามารถฝังรากวัฒนธรรมดิจิทัลลงในบุคลากรขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจะไม่ประสบผลสำเร็จและไม่สามารถต่อยอดได้”**

## การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล คือ พิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ขยับเคลื่อนองค์กร ด้วย



การออกแบบควรเลือกเทคโนโลยีมาตรฐานเปิด (Open Technology) ภายใต้ระบบนิเวศมาตรฐานเปิด (Open Ecosystem) ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ แต่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

## สถาปัตยกรรมองค์กรแบบองค์รวม Holistic Enterprise Architecture

### Architectural Models

เป็นการอธิบายว่าทำไมต้องมององค์กรนี้ก่อนว่ามีการดำเนินการอย่างไร (How) อะไรบ้างที่สำคัญกับองค์กร (What) องค์กรมีการจัดสร้างกำลังคนอย่างไร (Who) องค์กรต้องอยู่ที่ไหนและมีเครือข่ายอย่างไร (Where) กิจกรรมและเวลาที่สำคัญมีอะไรบ้าง (When)

### Framework

เป็นโครงสร้างที่จัดระบบ หมวดยุทธศาสตร์ หรือจัดการข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เป็นระบบก่อนนำไปใช้ต่อ

### Methodology ประกอบด้วย

บอกแนวทางการปฏิบัติ

มีข้อมูลเป็นปัจจุบัน

มีความต้องการและสมบูรณ์

ระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัด

ประกอบด้วยวิธีการ เทคนิค มาตรฐานวิธีการปฏิบัติ บทบาท และความรู้ที่เกี่ยวข้อง

### Solution Models

การนำเอาสถาปัตยกรรมย่อยมาเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดอีก Models หรืออีก Solution ซึ่งมีขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

1. ระบุขอบเขตที่จะจัดทำสถาปัตยกรรม
2. คัดเลือกกิจกรรมหลักที่จะดำเนินการ
3. ออกแบบสถาปัตยกรรม
  - 3.1 คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ Architectural Models
  - 3.2 จัดระบบ Architectural Models ภายใต้ Framework ที่กำหนดไว้
  - 3.3 พัฒนา Architectural Models ตามที่กำหนดกระบวนการการทำงานไว้
  - 3.4 ขอบเขตงานขององค์กรจะเป็นไปตาม Architectural Models ที่ออกแบบไว้
4. ดำเนินการตามสถาปัตยกรรมที่ออกแบบไว้ด้วยการพัฒนา Solution Models จาก Architectural Models Framework และ กระบวนการทำงานที่กำหนดไว้แล้วในขั้นตอนที่ 3
5. ขยายสถาปัตยกรรมองค์กรให้ใช้เพิ่มขึ้น

## บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

**บริการดิจิทัล** = การบริการที่ใช้ช่องทางออนไลน์ในการให้บริการ

**Transaction** = การบริการที่เกี่ยวข้องกับการชำระเงิน หรือเป็นการจัดหาข้อมูลส่วนตัวเฉพาะของผู้รับบริการ

**Digital Transaction** = บริการ Digital ถือเป็น Transaction ของบริการ Digital

### Digital Service Maturity Model

**ระดับ 0** Not a Digital Service

**ระดับ 1** Digitally Supported Service

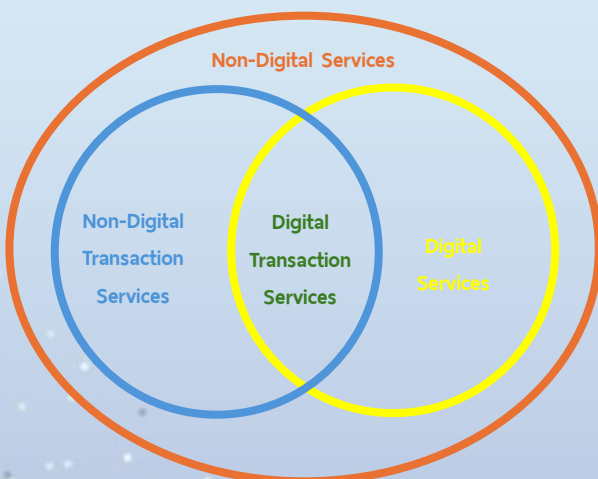
**ระดับ 2** Digital Service

**ระดับ 3** Fully Digitalized Service

**ระดับ 4** Managed Digitalized Service

**ระดับ 5** Optimized Digitalized Service

การให้บริการของหน่วยงานจะมีองค์ประกอบทั้งที่เป็นดิจิทัลและไม่เป็นดิจิทัลรวมกันอยู่



**Area 1 Non-Digital Services**

บริการที่ไม่เป็นดิจิทัล

**Area 2 Digital Services**

บริการที่เป็นดิจิทัล

**Area 3 Non-Digital Transaction Services**

Service การติดต่อทางธุรกิจที่ไม่เป็นดิจิทัล

**Area 4 Digital Transaction Services**

การทำธุรกิจดิจิทัล

## Service Level Agreement

**ข้อตกลงระดับการให้บริการ Service Level Agreement (SLA)** เป็นแนวทางที่สำคัญให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการสื่อสารได้อย่างมีความเข้าใจตรงกัน ที่สำคัญ SLA เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพการบริการของผู้ให้บริการ หากบริการได้ดีก็สามารถเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนให้กับผู้ว่าจ้างได้

## มี SLA ทำให้ผู้ว่าจ้างเกิดความมั่นใจว่า

1. ทำให้แนวปฏิบัติของการบริการ มีความชัดเจนและประเมินผลได้
2. มีการชดเชยความเสียหาย หากการบริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด
3. เป็นหลักประกันบริการที่จะได้รับ

## ประเด็นที่ควรกำหนดใน SLA มีดังนี้

1. เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญา
2. รายละเอียดการให้บริการ
3. ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
4. ระบุโลกที่ใช้ประเมินการให้บริการว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร
5. การชดเชยและ Service Level Credits
6. มีเงื่อนไขให้ผู้รับบริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐานที่รับได้  
ต่อเนื่องกัน

## หัวใจในเอกสารข้อตกลง SLA

ภาพรวมของข้อตกลง  
ระยะเวลาการบริการ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริการ  
ข้อตกลงการให้บริการ

ผู้มีส่วนได้เสียตามข้อตกลงนี้  
การบริหารจัดการการบริการ

## ประโยชน์ที่ได้รับ

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการนำระบบเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติมาใช้แทนขั้นตอนการทำงานแบบเดิมที่ซ้ำซ้อน ช่วยลดความผิดพลาด ทำให้งานมีความรวดเร็ว แม่นยำและเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลดิจิทัลในการวิเคราะห์ยังช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ และเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน



นางสาวบุศรินทร์ ปิ่นตุงรงค์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กลุ่มพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่  
กุมภาพันธ์ 2569