

สรุปบทเรียนที่ได้จากการพัฒนาความรู้ หลักสูตร การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ TDGA E-LEARNING

จัดโดย : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เรียนตระหนักรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
2. เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
3. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ในองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบงานเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
4. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการและมาตรฐานการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรได้



1. การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านไปสู่รัฐบาลดิจิทัลทำให้เกิดการบริการที่ทันสมัยและเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีประเด็นหลักที่ต้องพิจารณา ได้แก่

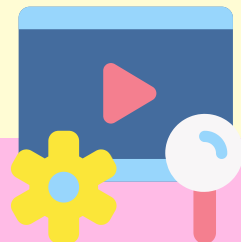
1. Core Capabilities สมรรถนะหลัก 4 ประการ คือ การบริการ กระบวนการปฏิบัติงาน แนวทางที่ใช้ตัดสินใจ และข้อมูลข่าวสาร โดยมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการทำงาน เช่น สรรพากรประเทศนอร์เวย์ มีระบบการคำนวณภาษีให้เสร็จ โดยประชากรผู้มีหน้าที่เสียภาษีมีหน้าที่ตรวจสอบและยืนยันเท่านั้น

2. Organizational Enablers ตัวช่วยสนับสนุน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างและการกำกับดูแล ภาวะผู้นำ ศักยภาพ วัฒนธรรมและเทคโนโลยี





2.บริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล



การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล อาจเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายสำหรับทุกองค์กร เพราะ การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงความเป็นอยู่แบบเดิมๆ โดยการเปลี่ยนแปลง มี 6 ระดับ คือ

- ทำแบบเดิม ไม่นำมาเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
- ทดลองและเรียนรู้มีคนเห็นความแตกต่าง เริ่มอยากเปลี่ยนแปลง
- พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง วางกลยุทธ์ด้านบุคลากร กระบวนการเทคโนโลยีอาจเริ่มเฉพาะกลุ่มก่อน
- ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง
- เปลี่ยนแปลงต่อเนื่องอยู่ใน DNA ขององค์กร
- ต้องมีนวัตกรรม หาความรู้ คิดอะไรใหม่ๆ เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน





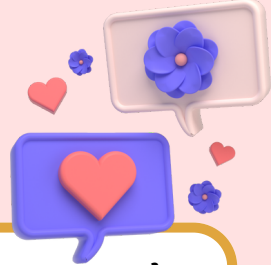
3. การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น ต้องมีการปลูกฝังให้
ผู้ปฏิบัติงานมีแนวคิด มุมมอง คุณภาพ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน และ
มีวิสัยทัศน์เปิดกว้างต่อสาธารณะโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

- **Customer Experience** ทำให้การใช้บริการสาธารณะง่ายขึ้น
ต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก
- **Public Value** เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนใน
การจัดบริการ เช่น มีการใช้ Block Chain ติดตามการใช้งบประมาณ
การนำเทคโนโลยี RPA มาใช้กับงานที่ต้องทำซ้ำๆ
- **Citizen Security** ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชน
- **Future Workforce** พัฒนาคคนให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี
- **Smart Infrastructure** โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ ช่วยส่งเสริม
เศรษฐกิจและสังคม



4. การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่



ยุคดิจิทัลทำให้คนเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างง่ายดาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภาครัฐและเอกชน มีผลให้ทุก องค์กรต้องมีการปรับตัว องค์กรต้องมีการสร้างคนเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล บริหารจัดการคนเพื่อองค์กรดิจิทัลนั้น มีดังนี้

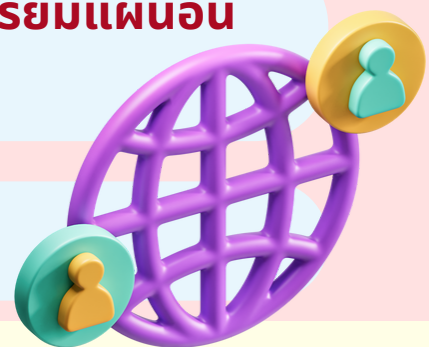
- **ต้องมีการเรียนรู้จากภายนอก แต่มองภายในจากข้อเท็จจริง**

- **เดินตามแผน แต่รับฟังเสียงรอบข้าง**

- **เตรียมแผน อื่นสำรองไว้**

- **ปรับโครงสร้างการทำงานให้เป็นองค์กรดิจิทัลเตรียมแผนอื่นสำรองไว้**

- **การสร้างบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ**



5. การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

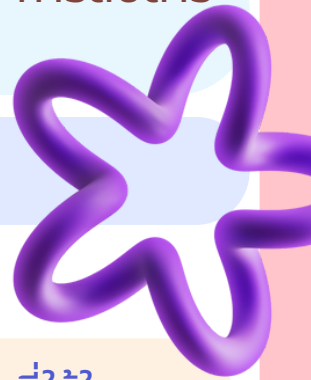
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีผลต่อเศรษฐกิจการเมืองและสังคมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีศักยภาพเป็นที่ต้องการของทุกคน เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและข้ามหน่วยงานได้ ด้วยวัฒนธรรมแบบใหม่ที่เศรษฐกิจผันผวน เทคโนโลยีก้าวหน้า ยุคโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันสูง จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความพยายามสูง (High Performance Culture) โดยมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ผู้ปฏิบัติงานทำงานมุ่งมั่นที่ผลงาน





องค์ประกอบของการทำงานหรือการร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงาน มีองค์ประกอบดังนี้

- ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เพื่อดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา
- ต้องพัฒนาผู้ร่วมทีมให้มีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องผลักดันให้ทีมเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง



6. วัฒนธรรมดิจิทัล

องค์กรดิจิทัลนั้นไม่ได้หมายถึงแค่เพียงมีบริการหรือผลิตภัณฑ์ดิจิทัล ที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักขององค์กรแต่เพียงเท่านั้น บุคลากรในองค์กรยังต้องคิดแบบดิจิทัลหรือมีวัฒนธรรมดิจิทัลด้วย แม้ว่าวัฒนธรรมดิจิทัลไม่ได้มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งขององค์กร แต่มีปัจจัยของวัฒนธรรม ดิจิทัลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ 5 ประการ ได้แก่

- มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญทั้งลูกค้า หน่วยงานอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน
- มอบหมายหน้าที่ไม่ใช่สั่งการ กระจายการตัดสินใจลงไปถึงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวพิจารณาในเรื่องต่างๆ เป็นตัวกำกับการตัดสินใจ
- สนับสนุน กล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว ให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ กล้าที่จะพลาดและลุกขึ้นอย่างรวดเร็ว เรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่ากลัวการเสียหน้า เสียตำแหน่งแบบเดิมๆ
- เน้นปฏิบัติมากกว่าวางแผน สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- ให้คุณค่ากับการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานแบบเดี่ยว ต้องมีความโปร่งใสและมีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม

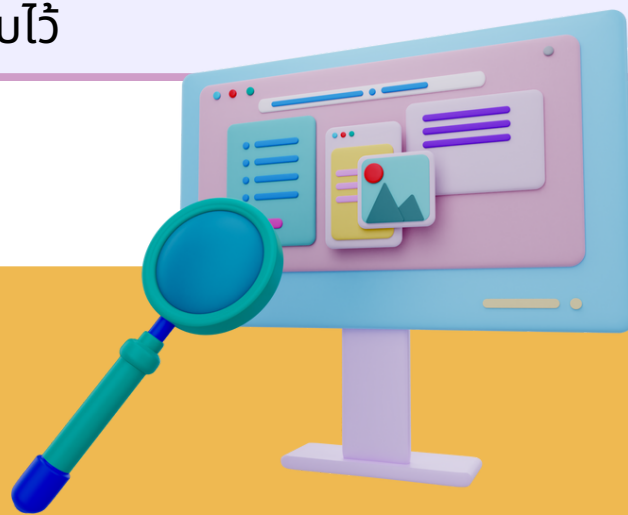


7. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร



สถาปัตยกรรมองค์กรหรือ **Enterprise Architecture** คือพิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดย **Business architecture** แสดงโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูล และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบต่างๆ ในระบบนิเวศด้วย **Information Architecture** **Application Architecture** เป็นตัวแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีระบบ IT อะไรบ้างที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเชื่อมต่อกับระบบ **Technical Architecture** จะบอกถึง **Hardware Network** และ **Software** ที่ใช้ในองค์กรสถาปัตยกรรมทั้ง 4 นี้เป็นกลไกตอบสนองการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

- คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ Architectural Models
- จัดระบบ Architectural Models ภายใต้ Framework ที่กำหนดไว้
- พัฒนา Architectural Models ตามที่กำหนดกระบวนการการทำงานไว้
- ขอบเขตงานขององค์กรจะเป็นไปตาม Architectural Models ที่ออกแบบไว้



8. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

หมายถึง การบริการที่ใช้ช่องทางออนไลน์ในการให้บริการ โดยบริการดิจิทัลอยู่ระดับ 2 ขึ้นไปซึ่งโมเดลระดับ บริการมีตั้งแต่ ระดับ 0-5 ดังนี้

- ระดับ 0 **Not a Digital Service** ไม่มีบริการออนไลน์เลย เป็นการลงมือทำตั้งแต่ต้นจนจบ
- ระดับ 1 **Digitally Supported Service** การบริการบางส่วนออนไลน์ และบางส่วนผู้รับบริการต้องลงมือทำเอง
- ระดับ 2 **Digital Service** ผู้รับบริการทำผ่านออนไลน์ แต่มีบางส่วนที่ผู้ปฏิบัติต้องลงมือทำเอง
- ระดับ 3 **Fully Digitalized Service** เป็นออนไลน์ทั้งหมด
- ระดับ 4 **Managed Digitalized Service** เป็นออนไลน์ทั้งหมดรวมถึง การตรวจ ติดตาม บริหารจัดการ ดำเนินการแบบออนไลน์ด้วยเช่นกัน
- ระดับ 5 **Optimized Digitalized Service** เป็นระดับที่สูงที่สุด มีการบริการเหมือนระดับ 4 แต่เพิ่มการพัฒนา กิจกรรมอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

9. SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA) ข้อตกลงระดับการให้บริการ



ข้อตกลงระดับการให้บริการเป็นส่วนหนึ่งของ สัญญาการให้บริการที่กำหนดระดับ และมาตรฐาน การให้บริการ อาจเป็นการบริการจากหน่วยงาน ภายนอกหรือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน หรือหน่วยงานภาครัฐให้บริการกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกก็ได้

SLA เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพการบริการของผู้ให้บริการ หากบริการได้ดีก็สามารถเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนให้กับ ผู้ว่าจ้างได้ การมี SLA นั้น จะทำให้ผู้ว่าจ้างเกิดความมั่นใจว่าผู้ให้บริการจะให้บริการตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการได้ ดังนี้

1. ทำให้แนวปฏิบัติของการบริการ มีความชัดเจนและประเมินผลได้
2. มีการชดเชยความเสียหาย หากการบริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด
3. เป็นหลักประกันบริการที่จะได้รับ



ซึ่งประเด็นที่ควรกำหนดใน SLA มีดังนี้

1. เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญา
2. รายละเอียดการให้บริการ บริการนี้คืออะไร ทำที่ไหน ให้กับใคร ทำเมื่อใด
3. ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
4. ระบุกลไกที่ใช้ประเมินการให้บริการว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร
5. ข้อตกลงการชดเชยและ Service Level Credits
6. มีเงื่อนไขให้ผู้รับบริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐานที่รับได้ต่อเนื่องกัน





โดยหัวข้อในเอกสารข้อตกลง SLA ประกอบด้วย

- ภาพรวมของข้อตกลง
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริการ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามข้อตกลงนี้
- ระยะเวลาการบริการ
- ข้อตกลงการให้บริการ
- การบริหารจัดการบริการ



ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้เรียนรู้เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมทั้ง การศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความคิด การพัฒนาคน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และการบริหารจัดการเทคโนโลยี เพื่อขับเคลื่อนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

2. นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการบริการดิจิทัลภาครัฐ ปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัลได้ เช่น มีความรู้ในองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบงานเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล



จัดทำโดย

นางพวงกมล โยธายัพ

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

กองการเจ้าหน้าที่

สิงหาคม 2567