

สรุปบทเรียน หลักสูตร การใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานของรัฐ  
(Essential Digital Tools for Workplace)  
ระบบเรียนออนไลน์ e-Learning ของสถาบัน TDGA

ผู้รับการฝึกอบรม : นางสาวสุทธินันท์ ธงศรี

ตำแหน่ง : นักวิชาการเผยแพร่ชำนาญการ

สังกัด : กลุ่มเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการกรม

หน่วยงานที่จัดอบรม : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (Thailand Digital Government Academy)

### หลักสูตร การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

เรียนรู้เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งการศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความคิด การพัฒนาคน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

#### ๑. การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

รัฐบาลไม่ว่าของประเทศใดก็ตาม ย่อมต้องเผชิญกับความท้าทายของยุคดิจิทัล เพื่อให้บริการภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชนและภาคธุรกิจที่คาดหวังบริการที่ทันสมัย สะดวก สบาย มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลยุคดิจิทัลนั้น ยังนำไปสู่การเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน และเร่งรัดให้ภาคธุรกิจพัฒนาไปสู่ดิจิทัลได้เร็วขึ้น การเปลี่ยนแปลงของภาครัฐจากวิถีเดิมไปสู่ดิจิทัลจะมี ๒ ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง คือ สมรรถนะหลัก (Core Capabilities) หรือพฤติกรรมหลักของรัฐ ๔ ประการ คือ การบริการ กระบวนการปฏิบัติงาน แนวทางที่ใช้ตัดสินใจ และการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และ ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างและการกำกับดูแล ภาวะผู้นำ คักยภาพ และวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ปัจจัยที่กล่าวมานี้จะเป็นส่วนสำคัญให้รัฐประเมินตนเองและใช้จัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนผันได้ เพื่อให้การปฏิบัติการต่างๆ ของการเปลี่ยนผันนั้นมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี

#### ๒. บริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล เป็นการผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในทุกภาคส่วนขององค์กร เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรและเปลี่ยนแปลงการบริการให้กับประชาชน

ขั้นตอนของการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล มี ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑. เตรียมการสู่องค์กรดิจิทัล อาศัยวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความเป็นไปได้ มีผู้นำที่มุ่งมั่น มีเงินทุนและทรัพยากรสนับสนุนอย่างเหมาะสม วางรากฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก

๒. ลงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง เริ่มจากผลลัพธ์ที่ต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับ กลุ่มจัดทำข้อมูลของผู้ใช้งาน ออกแบบ user experience รหัสประสบการณ์การใช้งาน จัดทำ Road map ของทุกกิจกรรมในรูปแบบเอกสาร

๓. ออกแบบพิมพ์เขียวของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลให้เสร็จสิ้นที่ใช้ในการออกแบบนี้ก็จะมาจากขั้นตอนที่ผ่านมา

๔. พัฒนาและตรวจสอบซึ่งเป็นขั้นตอนเปลี่ยนแปลง ต้องมีการตรวจสอบตลอดเวลาว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีสิ่งใดที่ผิดพลาดล้มเหลว โดยที่ผู้บริหารต้องเข้ามาตรวจสอบและแก้ไขปัญหา การพัฒนาดิจิทัลจะควบคู่ไปกับการทำงานในองค์กร

๕. เปิดการใช้งานได้ ซึ่งขั้นตอนที่สำคัญ จะประสบความสำเร็จได้ดีถ้ามีการบริหารจัดการดี ทำงานคู่ขนานสู่ดิจิทัลมาแล้ว ทั้งกระบวนการยังมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงว่าทุกส่วนมีความพร้อม ไม่ว่าจะ เป็นเทคโนโลยีและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามคงต้องติดตามและพัฒนาต่อไป

### ๓. การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้มีองค์ประกอบ ๕ ประการ คือ

๑. Customer Experience ทำให้การใช้บริการสาธารณะง่ายและสะดวกขึ้น ผู้ใช้ต้องรู้สึกเหมือนได้รับบริการส่วนตัว โดยรัฐบาลต้องมีแนวคิดที่ว่าประชาชนต้องมาก่อนอย่างจริงจัง การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องมีจุดหมายหลักอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการบริการสาธารณะทุกชนิด การสนับสนุนทุกการทำงานอย่างโปร่งใส เสริมสร้างความมั่นใจจากประชาชน และเสริมสร้างคุณภาพของประชาชนของประเทศ

๒. เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการจัดบริการ เนื่องจากการใช้บริการมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่แน่นอน

๓. ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลประชาชน

๔. ปรับปรุงสมรรถนะของการบริการสาธารณะและพัฒนาคนให้เข้าทำงาน

๕. โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ ช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม

ปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ ปัจจัยดำเนินการ (การเก็บรายละเอียดในกระบวนการ การบริการที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีล้ำสมัย นำไปสู่ประสิทธิภาพในกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ของรัฐบาล) และ ปัจจัยการนำเทคโนโลยีมาใช้ (ตื่นตัวและเชื่อมั่น การเข้าถึงใช้งานได้ คุณภาพการบริการ นำไปสู่ประชาชนมีความพึงพอใจและมีส่วนร่วมสนับสนุน) ซึ่ง ๒ ปัจจัยนี้จะทำให้เกิดความยั่งยืนของรัฐบาลดิจิทัล ทั้งต้นทุนงบประมาณ เวลาที่ใช้ และความพยายามในการนำความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

### ๔. การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่

องค์กรดิจิทัลมีผลต่อทุกส่วนในองค์กร เปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการสื่อสาร การทดลอง และเทคโนโลยีดิจิทัล ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงทั้งภาครัฐและเอกชน มีผลให้ทุกองค์กรต้องการคนทำงานที่มีความสามารถพิเศษด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

Digital DNA มีลักษณะเป็นชุดของ ๒๓ ลักษณะที่องค์กรดิจิทัลต้องพัฒนาให้มีให้ครบ Digital DNA เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จะนำองค์กรเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริง หลายภาคธุรกิจในโลก เริ่มใช้ดิจิทัลดีเอ็นเอ เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล เช่น องค์กรด้านเทคโนโลยี ต้องมีการบริหารงาน วิธีการทำงาน มีพฤติกรรมแบบผู้นำดิจิทัลในโลกแห่งเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง องค์กรด้านพลังงานไฟฟ้า ต้องปรับตัวสู่การเป็นสาธารณูปโภคดิจิทัล องค์กรต้องมีสมรรถนะในการพัฒนานวัตกรรมที่รวดเร็ว กองทัพ ปรับรูปแบบองค์กรให้พร้อม

เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สร้าง DNA อย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าสู่ดิจิทัล สถาบันการเงิน ลูกค้ำของสถาบันการเงินมีความต้องการการบริการแบบส่วนตัวสูงที่สุด โดยเฉพาะด้านการตลาดต้องเป็นดิจิทัลมากกว่าด้านอื่นๆ

#### ๕. การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

เป็นการร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงาน ต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ เพื่อดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา ต้องพัฒนาผู้ร่วมทีมให้มีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันการตั้งทีมที่มีผู้ร่วมทีมจากหน่วยงานต่างกัน อาจเป็นตัวช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่เคยทำแบบเดิม ๆ ได้ แต่ทีมแบบข้ามหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทีมงานต้องมีเป้าหมายร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน ไม่แก่งแย่ง และไม่มีการเมืองภายใน การบริหารคนในทีมมีประสิทธิภาพสูง เพราะภายในทีมจะมีบุคลิกหลากหลายรูปแบบ สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือจะมีคนอยากเป็นผู้นำหลายคน ผู้บริหารทีมต้องมองภาพรวมของโครงการ มีการกำหนดผลลัพธ์ของโครงการที่ชัดเจน สร้างความรู้สึกให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงานนั้น ผู้บริหารโครงการเป็นผู้รับผิดชอบผลลัพธ์ของโครงการ ต้องเข้าใจความแตกต่างและข้อจำกัดในการทำงานร่วมกันของทีมงาน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญมาก การคัดเลือกผู้บริหารได้ถูกคนจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของโครงการ

#### ๖. วัฒนธรรมดิจิทัล

วัฒนธรรมดิจิทัลไม่มีรูปแบบมาตรฐานหรือรูปแบบใดรูปแบบเดียวใช้กับทุกองค์กรได้ แต่มีปัจจัยของวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กร ที่ประสบความสำเร็จ ๕ ประการ คือ (๑) มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน (๒) มอบหมายหน้าที่ไม่สั่งการ (๓) สนับสนุนการกล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว (๔) เน้นการปฏิบัติงานมากกว่าการวางแผน (๕) ให้คุณค่ากับการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานเดี่ยว

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้นั้น มี ๓ ขั้นตอนที่สำคัญคือ (๑) รู้ว่าองค์กรเปลี่ยนอะไรถึงจะดี (๒) พัฒนาคุณลักษณะของผู้นำและนำพาพนักงานให้เปลี่ยนตาม (๓) วางแนวทางเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

#### ๗. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

สถาปัตยกรรมองค์กร คือ พิมพ์เขียวเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยสถาปัตยกรรมธุรกิจ แสดงโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบต่างๆ แอปพลิเคชัน สถาปัตยกรรมแสดงให้เห็นว่าตัวองค์กรมีระบบไอทีอะไรบ้างที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเชื่อมต่อระบบ เทคโนโลยีสถาปัตยกรรมจะบอกถึงฮาร์ดแวร์เน็ตเวิร์กและซอฟต์แวร์ที่ใช้ในองค์กร สถาปัตยกรรมทั้ง ๔ นี้เป็นกลไกตอบสนองการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร ขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดผลลัพธ์ที่เป็นจริง

#### ๘. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

บริการเทคโนโลยีดิจิทัล คือ กิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทำให้มีประโยชน์หรือมีคุณค่ากับผู้รับบริการ ส่วนบริการดิจิทัล หมายถึง การบริการออนไลน์ที่ใช้ช่องทางออนไลน์ในการให้บริการ บริการดิจิทัลจะอยู่ระดับที่ ๒ ขึ้นไป

โมเดลการบริการดิจิทัลมีตั้งแต่ระดับ ๐ ถึงระดับ ๕

ระดับ ๐ คือการดำเนินการให้บริการตั้งแต่เริ่มให้บริการจนการบริการแล้วเสร็จ โดยไม่มีรูปแบบออนไลน์ใดๆ

ระดับ ๑ คือการบริการบางส่วนเป็นออนไลน์และบางส่วนผู้รับบริการต้องดำเนินการโดยตนเอง

ระดับ ๒ คือการบริการแบบออนไลน์ แต่ผู้ปฏิบัติอาจจะมีการลงมือทำในบางส่วน

ระดับ ๓ คือการบริการดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยผู้รับบริการและผู้บริการจะดำเนินงานแบบออนไลน์ทั้งหมด

ระดับ ๔ คือการบริการแบบออนไลน์ทั้งหมด รวมไปถึงการตรวจสอบ ติดตาม บริหารงาน และการขนส่ง

ระดับ ๕ เป็นระดับสูงสุด คือการบริการ การบริหาร การติดตามแบบออนไลน์ และยังใช้เพื่อการพัฒนากิจกรรม  
อื่นๆ อีกด้วย

### ๙. Service Level Agreement

ข้อตกลงระดับการให้บริการ หรือ SLA (Service Level Agreement) เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาการให้บริการที่กำหนดระดับและมาตรฐานการให้บริการ อาจเป็นการบริการจากหน่วยงานภายนอกหรือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน หรือหน่วยงานภาครัฐให้บริการกับหน่วยงานอื่นภายนอก SLA เป็นแนวทางที่สำคัญให้ผู้ว่าจ้างและผู้บริการสื่อสารให้มีความเข้าใจตรงกัน ที่สำคัญ SLA เครื่องมือที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพการบริการของผู้ให้บริการ