

สรุปบทเรียนจากการ พัฒนาความรู้

รอบการประเมินที่ 2
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หลักสูตร การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

จัดทำโดย เกษร ชั่งเหลื่อ
ตำแหน่ง บรรณารักษ์ชำนาญการ

1. การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

ความท้าทายในยุคดิจิทัล เพื่อให้บริการภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชนในการรับบริการที่ทันสมัยสะดวกสบาย และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัลยังนำไปสู่การเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐจากวิธีเดิม ๆ ไปสู่ยุคดิจิทัลนั้น ต้องคำนึงถึง 2 ประเด็นหลัก คือ

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Capabilities) หรือพฤติกรรมหลักของรัฐบาล 4 ประการคือ

(1) การบริการประชาชน ที่ไม่ใช่บริการในรูปแบบเดิม ๆ แต่เปลี่ยนจากกระดาษเป็นดิจิทัลแต่ต้องเป็นการสร้างระบบบริการเครือข่าย

(2) กระบวนการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาจากความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลักเลือกงานเดิม ๆ ที่ใช้แรงงานมากต้นทุนสูงมาทำก่อน และต้องทำให้ครบกระบวนการ

(3) แนวทางในการตัดสินใจ Big Data Analysis วิเคราะห์และสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อการพยากรณ์ และการตัดสินใจ

(4) การจัดทำข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ควรใช้ข้อมูลอย่างระมัดระวัง ควรเคารพสิทธิเสรีภาพของประชาชน ข้อมูลของประชาชน การเชื่อมโยงข้อมูลของภาครัฐ การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ



1.2 ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน Organizational มีกลยุทธ์ที่สนับสนุนเพื่อนำไปสู่ยุคดิจิทัล ดังนี้

(1) การกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล เมื่อกลยุทธ์ใดก็ตามที่ปฏิบัติแล้วจะต้องมีการประเมินวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป เช่น การใช้บริการของกลุ่มผู้สูงอายุที่เข้าถึงดิจิทัลได้ยาก

(2) โครงสร้างและการกำกับดูแล การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยการที่ต้องรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง และประสานงานกันนั้น จะมีความยุ่งยากเกิดปัญหาในเรื่องบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร อาจแก้ไขได้โดยจัดเป็น โครงการความร่วมมือที่จะต้องวางแผนและดำเนินการร่วมกัน

(3) ภาวะผู้นำศักยภาพ และวัฒนธรรม ปลุกฝังแนวคิดแบบดิจิทัลให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในการ ปฏิบัติงาน การให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน รวมทั้งนำมาปรับใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้ที่มีสมรรถนะ เช่น Data Science, Mathematics Expertise, Technology:Hacking Skills, และBusiness/Strategy Acumen เป็นต้น

(4) เทคโนโลยี หน่วยงานควรมีสถาปัตยกรรมพิจารณาว่าส่วนใดควรเร่งดำเนินการก็ทำก่อนแล้วทำให้ครบทั้งหมดโดยที่ส่วนประกอบแต่ละงานต้องสามารถทำงานร่วมกันได้



2. บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน และการบริการให้กับประชาชน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรม องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 6 ระดับ ดังนี้

- 2.1 ปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล
- 2.2 ทดลองและเรียนรู้เริ่มเห็นความแตกต่าง พัฒนยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี อาจเริ่มเฉพาะกลุ่มก่อน มุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก
- 2.4 ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรต้องมีการรวบรวมจัดเก็บ ข้อมูลภายในองค์กรเพื่อใช้งานร่วมกัน
- 2.5 การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายและอนาคตขององค์กรในรูปแบบใหม่
- 2.6 มินิวัตรกรรม การแสวงหาความรู้และการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ แสวงหาคนที่มีความสามารถ

3. การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างต่อสาธารณะโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

3.1 **Customer Experience** คำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก การใช้บริการสาธารณะง่ายขึ้น ผู้ใช้รู้สึก เหมือนได้รับบริการส่วนตัว

3.2 **Public Value** เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณอย่างยั่งยืน เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถบริหาร ติดตามตรวจสอบภาพรวมการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 **Citizen Security** เทคโนโลยีดิจิทัลมีทั้งคุณและโทษ ภาครัฐจึงมีหน้าที่ปกป้องให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชนจากการโจมตีทางไซเบอร์ ผู้ก่อการร้าย และการหลอกลวงต่างๆ

3.4 **Future Workforce** เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท จึงพัฒนาสมรรถนะของคนให้พร้อมกับทักษะใหม่ๆ ให้เข้าทำงาน เพื่อปรับปรุงการให้บริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ

3.5 **Smart Infrastructure** โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ ช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

องค์กรต้องสร้างคนเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัลด้วยการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่จากภายนอก แต่ต้องกลับมาพิจารณาจุดเด่นและวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองด้วย ผู้นำต้องนำพาองค์กรเดินตามแผนที่วางไว้และควรมีแผนสำรองไว้ด้วย เปิดใจรับฟังเสียงวิจารณ์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นดิจิทัลนั้น จะต้องจ้างคนที่มีความสามารถด้านดิจิทัลเข้ามาร่วมงานพร้อมกับพัฒนาคนเดิมให้มีความสามารถด้านดิจิทัลด้วย

5. การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและความพยายามสูง คือ การมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทุกคนต้องปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ผลงานร่วมกันผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น การร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงาน ควรสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะภาวะผู้นำ สามารถบริหารและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ



6. วัฒนธรรมดิจิทัล

ปัจจัยของวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีหลัก 5 ประการ ดังนี้

- 6.1 คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
- 6.2 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว
- 6.3 ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี
- 6.4 การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- 6.5 มีธรรมาภิบาล

7. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร คือพิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กร การพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรนั้นจะต้องมีการวางแผนงาน การดำเนินงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ในอนาคต มีการจัดทำเป็นโมเดลและมีการออกแบบสถาปัตยกรรม ซึ่งการออกแบบสถาปัตยกรรมมี 4 ขั้นตอนคือ

- 7.1 คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ Architectural Models
- 7.2 จัดระบบ Architectural Models ภายใต้ Framework ที่กำหนดไว้
- 7.3 พัฒนา Architectural Models ตามที่กำหนดกระบวนการการทำงานไว้
- 7.4 ขอบเขตงานขององค์กรจะเป็นไปตาม Architectural Models ที่ออกแบบไว้

8. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

บริการเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ หรือมีคุณค่ากับผู้รับบริการ

บริการดิจิทัล หมายถึง การบริการที่ใช้ช่องทางออนไลน์ในการให้บริการ ซึ่งการบริการดิจิทัลนั้นจะอยู่ใน ระดับที่ 2 ขึ้นไป ซึ่งโมเดลการบริการดิจิทัลมีตั้งแต่ระดับ 0 ถึงระดับที่ 5 ได้แก่

8.1 ระดับ 0 Not a Digital Service การให้บริการแบบ manual หรือการลงมือทำโดยไม่มีช่องทาง ออนไลน์เข้ามาเกี่ยวข้องเลยตั้งแต่ต้นจนจบ

8.2 ระดับ 1 Digitally Supported Service การบริการบางส่วนเป็นออนไลน์และบางส่วนผู้รับบริการ ต้องดำเนินการเอง เช่น พิมพ์แบบฟอร์ม ลงนามเอกสาร ติดต่อกับสำนักงานโดยใช้โทรศัพท์หรือเดินทางมาเอง ดังนั้น ระดับนี้จึงยังไม่เรียกว่าบริการดิจิทัล

8.3 ระดับที่ 2 Digital Service การบริการดิจิทัลนี้จากมุมมองของผู้รับบริการจะรับบริการทั้งหมดผ่าน ช่องทางออนไลน์ ในระดับผู้ปฏิบัติงานอาจมีบางส่วนที่ต้องลงมือทำเองอยู่บ้าง

8.4 ระดับที่ 3 Fully Digitalized Service การบริการดิจิทัลอย่างแท้จริง ผู้รับบริการและผู้ให้บริการจะ ดำเนินการแบบออนไลน์ทั้งหมด การที่ผู้ให้บริการใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงานจะนับรวมอยู่ใน ระดับ 3 นี้

8.5 ระดับที่ 4 Managed Digitalized Service นอกจากจะดำเนินการทั้งหมดแบบออนไลน์แล้ว การ ตรวจสอบติดตามในการบริหารจัดการยังดำเนินการแบบออนไลน์ด้วย

8.6 ระดับที่ 5 Optimized Digitalized Service ซึ่งเป็นระดับสูงสุดนอกจากการบริการ การบริหาร และ การติดตามแบบออนไลน์แล้วยังใช้เพื่อการพัฒนากิจกรรมนั้น ๆ อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

9. ข้อสรุปและแนวคิดในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร

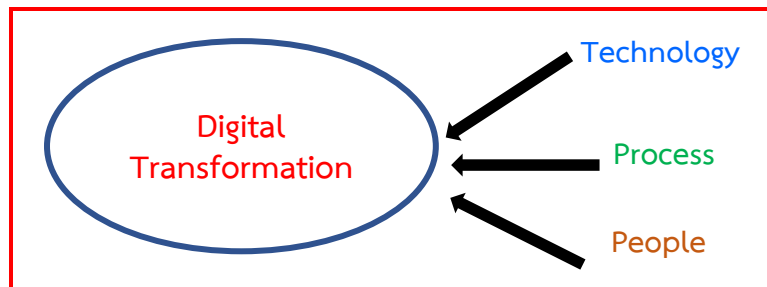
โดยสรุป ในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบดิจิทัล มีเทคโนโลยี อัจฉริยะต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่ารัฐบาลประเทศใดก็ตามย่อมต้องเผชิญต่อความท้าทายของยุคดิจิทัล ดังนั้นการ เปลี่ยนแปลงสู่ระบบดิจิทัล จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการวางแผน เพื่อให้องค์กรได้เรียนรู้และปรับตัวก่อนจะทำการ เปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างอย่างมีหลักการจึงจะเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างสำเร็จโดยจะต้องพิจารณา ปัจจัยสำคัญในเรื่อง เทคโนโลยี กลยุทธ์ขององค์กร และบุคลากร โดยมีแนวคิดในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล ดังนี้

9.1 ศึกษาเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้พัฒนาองค์กร สามารถตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย คำนวณค่า สอดคล้องกับกระบวนการ เลือกกระบวนการที่สามารถพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการขอรับบริการขององค์กร

9.2 วางแผนกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลที่ทันสมัยสอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาการให้บริการและการอำนวยความสะดวกที่ตรงกับ ความต้องการของประชาชน ควรประเมินผลงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

9.3 พัฒนาตนเอง มีวัฒนธรรมดิจิทัล ตระหนักรู้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงแสวงหาความรู้ หาแนวทางวิธีการทำงานในรูปแบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอ ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายในกระบวนการทำงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดความคล่องตัวสามารถให้บริการประชาชนได้เป็นอย่างดี

9.4 เปิดเผยให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และระมัดระวังไม่ทำให้องค์กรเสื่อมเสีย เคารพสิทธิเสรีภาพ ข้อมูลของประชาชน ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



แหล่งที่มา

หลักสูตร : การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

ด้านการพัฒนา (ระบุ ✓) : ☒ ดิจิทัล

☐ ความรู้เฉพาะด้านเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

☐ เพิ่มศักยภาพตนเอง/ประสิทธิภาพในการทำงาน

บรรยายโดย : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (TDGA) ภายใต้การดำเนินงานของ
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

วิธีการพัฒนาตนเอง : ผ่านสื่อออนไลน์ (e-Learning) สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (TDGA)

วันที่ได้รับการฝึกอบรม : 15 กรกฎาคม 2568

สถานที่ : URL : <https://tdga.dga.or.th/>