

## แบบรายงานสรุปผลการเข้ารับการพัฒนาความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัด สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สพข.๘

ด้วยข้าพเจ้า นายสาธิต กาละพวง ตำแหน่ง นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ สังกัด กลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘ กรมพัฒนาที่ดิน ได้เข้ารับการพัฒนาความรู้ฯ หลักสูตร “การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล” ในวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗ เป็นเวลา ๑ วัน ณ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๘ ด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e-Training) ของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวจัดโดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล Thailand Digital Government Academy บัดนี้ ข้าพเจ้าได้เข้ารับการพัฒนาความรู้ฯ หลักสูตรดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จึงขอรายงานสรุปผลการพัฒนาความรู้ฯ เพื่อโปรดพิจารณา ดังนี้

### ๑. การพัฒนาความรู้ฯ ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ

เพื่อให้ผู้เรียนตระหนักรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัล มีความเข้าใจในการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล มีความรู้ในองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบงานเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล และมีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการและมาตรฐานการให้บริการดิจิทัลภาครัฐและสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรได้

### ๒. เนื้อหาและหัวข้อวิชาของการพัฒนาความรู้ฯ มีดังนี้

การเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ต้องมีการพัฒนาในหลายด้าน เช่น การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งการศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความคิด การพัฒนาคน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

๒.๑ การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านไปสู่รัฐบาลดิจิทัลทำให้เกิดการบริการที่ทันสมัยและเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีประเด็นหลักที่ต้องพิจารณา ได้แก่

๑) core capabilities โดยมีสมรรถนะหลัก ๔ ประการ คือ การบริการ กระบวนการปฏิบัติงาน แนวทางที่ใช้ตัดสินใจ และข้อมูลข่าวสาร โดยมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการทำงาน เช่น สรรพากรประเทศนอร์เวย์ มีระบบการคำนวณภาษีเบ็ดเสร็จ โดยประชาชนผู้มีหน้าที่เสียภาษี ทำหน้าที่ตรวจสอบและยืนยันเท่านั้น

๒) organizational enablers ตัวช่วยสนับสนุน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และการกำกับดูแล ภาวะผู้นำ ศักยภาพและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ภาครัฐมีการประเมินตนเองเพื่อให้ภาครัฐตัดสินใจ จัดลำดับในการเปลี่ยนผ่านได้

๒.๒ บริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล อาจเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายในทุก ๆ องค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ทำความเข้าใจแบบเดิม ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มี ๖ ระดับ คือ

๑) ทำแบบเดิม ไม่นำมาเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น หรือไม่ยอมเปลี่ยนแปลง  
๒) ทดลองและเรียนรู้ ทำให้คนเห็นความแตกต่าง เริ่มอยากเปลี่ยนแปลง  
๓) พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยวางกลยุทธ์ด้านบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี อาจเริ่มเฉพาะกลุ่มก่อน

๔) ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง (รอการเปลี่ยนเมื่อถึงเวลา)

๕) เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง อยู่ใน DNA ขององค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำต้องมีบทบาทในการขับเคลื่อน

๖) ต้องมีนวัตกรรม หาความรู้ คิดอะไรใหม่ ๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

๒.๓ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ควรมีการปลูกฝังให้ปฏิบัติงานมีแนวคิด มุมมอง คุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน มีวิสัยทัศน์เปิดกว้างต่อสาธารณะโดยมีองค์ประกอบ ๕ ประการ ได้แก่

๑) customer experience ทำให้การใช้บริการสาธารณะง่ายขึ้น ต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก

๒) public value เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการจัดบริการ เช่น มีการใช้ Block Chain ติดตามการใช้งบประมาณ การนำเทคโนโลยี RPA มาใช้กับงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ

๓) citizen security ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชน

๔) future workforce พัฒนาคอนให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี

๕) smart infrastructure โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ ช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม

๒.๔ การพัฒนาคอนพันธุ์ใหม่ ยุคดิจิทัลทำให้คนเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่าย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภาครัฐและเอกชน ส่งผลทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัว องค์กรต้องมีการสร้างคนเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล วิธีบริหารจัดการคนเพื่อองค์กรดิจิทัลมีดังนี้

๑) ต้องมีการเรียนรู้จากภายนอก แต่มองภายในจากข้อเท็จจริง

๒) เดินตามแผน แต่รับฟังเสียงรอบข้าง

๓) มีแผนสำรอง

๔) ปรับโครงสร้างการทำงานให้เป็นองค์กรดิจิทัล

๕) การสร้างบุคลากรให้มีความสามารถพิเศษ

๖) การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีผลต่อเศรษฐกิจการเมืองและสังคม

๒.๕ การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีผลต่อเศรษฐกิจการเมืองและสังคมที่มีความซับซ้อนอ่อนไหวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว คาดเดาได้ยาก ผู้นำที่มีศักยภาพเป็นที่ต้องการของทุกคน เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและข้ามหน่วยงานได้ด้วยวัฒนธรรมแบบใหม่ที่เศรษฐกิจผันผวน เทคโนโลยีก้าวหน้า ยุคโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันสูง จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความพยายามสูง โดยมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ผู้ปฏิบัติงานทำงานมุ่งเน้นที่ผลงาน และบริบทองค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม นอกจากนี้องค์ประกอบของการทำงานหรือการร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงานต้องมีองค์ประกอบ ๓ ข้อ คือ

๑) ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เพื่อดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา

๒) ต้องพัฒนาผู้ร่วมทีมให้มีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ต้องผลักดันให้ทีมเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

๒.๖ วัฒนธรรมดิจิทัล องค์กรดิจิทัลนั้นไม่ได้หมายถึงแต่เพียงแค่มีบริการหรือผลิตภัณฑ์ดิจิทัลหรือว่ามีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีเครื่องมือดิจิทัลหรือการปฏิบัติงานหลักขององค์กรโดยเทคโนโลยีเพียงเท่านั้น แต่บุคลากรในองค์กรต้องคิดแบบดิจิทัล หรือมีวัฒนธรรมดิจิทัลด้วย แม้ว่าวัฒนธรรมดิจิทัลไม่ได้มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งขององค์กร แต่มีปัจจัยของวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ๕ ประการ ได้แก่

๑) มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญภายนอก ทั้งลูกค้า และหน่วยงานอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน

๒) มอบหมายหน้าที่ ไม่ใช่ใช้สั่งการ กระจายการตัดสินใจลงไปที่กับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เป็นตัวกำกับการตัดสินใจ

๓) สนับสนุน ให้มีความกล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว ให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ กล้าที่จะพลาดและลุกขึ้นอย่างรวดเร็ว เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นมากกว่ากลัวการเสียหาย เสียตำแหน่งแบบเดิม ๆ

๔) มุ่งปฏิบัติมากกว่าวางแผน สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

๕) ให้คุณค่ากับการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานเดี่ยว ต้องมีความโปร่งใส และมีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม

๒.๗ การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร หรือ enterprise architecture คือพิมพ์เขียว โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดย business architecture แสดงโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูล และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบต่าง ๆ ในระบบนิเวศด้วย information architecture application architecture เป็นตัวแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีระบบ IT อะไรบ้าง ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเชื่อมต่อบริการ technical architecture จะบอกถึง hardware software และ network ที่ใช้ในองค์กร สถาปัตยกรรมทั้ง ๔ นี้เป็นกลไกตอบสนองการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศขององค์กร การพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรต้องมีการวางแผนงาน ดำเนินงาน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ในอนาคต โดย ต้องระบุขอบเขตที่จะจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร คัดเลือกกิจกรรม พื้นที่หลักที่จะดำเนินการ ต้องทำเป็นโมเดลขึ้นมา และออกแบบสถาปัตยกรรม ซึ่งการออกแบบสถาปัตยกรรมมี ๔ ขั้นตอนคือ

๑) คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ architectural models

๒) จัดระบบ architectural models ภายใต้ Framework ที่กำหนดไว้

๓) พัฒนา architectural models ตามที่กำหนดกระบวนการการทำงานไว้

๔) ขอบเขตงานขององค์กรจะเป็นไปตาม architectural models ที่ออกแบบไว้

๒.๘. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การบริการที่ใช้ช่องทางออนไลน์ในการให้บริการ โดยบริการดิจิทัลอยู่ระดับ ๒ ขึ้นไป ซึ่งโมเดลของระดับการให้บริการมีตั้งแต่ ระดับ ๐-๕ ดังนี้

ระดับ ๐ ไม่มีบริการออนไลน์เลย เป็นการลงมือทำตั้งแต่ต้นจนจบ

ระดับ ๑ การบริการบางส่วนออนไลน์ และบางส่วนผู้รับบริการต้องลงมือทำเอง

ระดับ ๒ ผู้รับบริการทำผ่านออนไลน์ แต่มีบางส่วนที่ผู้ปฏิบัติต้องลงมือทำเอง

ระดับ ๓ เป็นออนไลน์ทั้งหมด .

ระดับ ๔ เป็นออนไลน์ทั้งหมดรวมถึงการตรวจ ติดตาม บริหารจัดการ ดำเนินการแบบออนไลน์ด้วยเช่นกัน

ระดับ ๕ เป็นระดับที่สูงที่สุด มีการบริการเหมือนระดับ ๔ แต่เพิ่มการพัฒนา กิจกรรม นั้นๆ อย่างต่อเนื่อง

๒.๙ service level agreement (SLA) ข้อตกลงระดับการให้บริการ ข้อตกลงระดับการให้บริการเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาการให้บริการที่กำหนดระดับ และมาตรฐานการให้บริการ อาจเป็นการบริการจากหน่วยงานภายนอก หรือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน หรือหน่วยงานภาครัฐให้บริการกับ หน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกก็ได้ SLA เป็นแนวทางที่สำคัญให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการสื่อสารได้อย่างมีความเข้าใจตรงกัน SLA เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพการบริการของผู้ให้บริการ หากบริการได้ดีก็สามารถเพิ่ม

ผลตอบแทนจากการลงทุนให้กับผู้ว่าจ้างได้การมี SLA นั้น จะทำให้ผู้ว่าจ้างเกิดความมั่นใจว่า ผู้ให้บริการจะให้บริการตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการได้โดย

- ๑) ทำให้แนวปฏิบัติของการบริการ มีความชัดเจนและประเมินผลได้
- ๒) มีการชดเชยความเสียหาย หากการบริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- ๓) เป็นหลักประกันบริการที่จะได้รับ

ประเด็นที่ควรกำหนดใน SLA มีดังนี้

- ๑) เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญา
- ๒) รายละเอียดการให้บริการ บริการนี้คืออะไร ทำที่ไหน ให้กับใคร ทำเมื่อใด
- ๓) ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
- ๔) ระบุกลไกที่ใช้ประเมินการให้บริการว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร
- ๕) ข้อตกลงการชดเชยและ Service Level Credits
- ๖) มีเงื่อนไขให้ผู้รับบริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐาน

ที่รับได้ต่อเนื่องกัน

โดยหัวข้อในเอกสารข้อตกลง SLA ประกอบด้วย

- ๑) ภาพรวมของข้อตกลง
- ๒) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริการ
- ๓) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามข้อตกลงนี้
- ๔) ระยะเวลาการบริการ
- ๕) ข้อตกลงการให้บริการ
- ๖) การบริหารจัดการ บริการ

### ๓. ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ต่อตนเอง

มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบดิจิทัลมากขึ้น โดยการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลนั้น มีความเชื่อมโยงในหลายภาคส่วน เริ่มจากรัฐบาลมีความต้องการให้เกิดการบริการที่ทันสมัยและเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยอาศัยสมรรถนะหลัก ๔ ประการ และตัวช่วยสนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน ต่อมาในระดับองค์กรดิจิทัล ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กำหนดปัญหาที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรม โดยมีการปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวคิด มุมมอง คุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน มีการพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้เข้าถึงเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน สร้างพิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เพื่อให้บริการที่ใช้ช่องทางออนไลน์ และมีการประเมินประสิทธิภาพการบริการของผู้ให้บริการ ซึ่งสามารถนำไปสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลร่วมกัน

### ๔. แนวทางในการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้ฯ ครั้งนี้ ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีดังนี้

การนำวัฒนธรรมดิจิทัลมาใช้ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การให้ความสำคัญกับเกษตรกรผู้มาติดต่อ และเพื่อนร่วมงาน ให้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ใช้ประสบการณ์ที่มีในการแก้ปัญหา มุ่งเน้นกับการปฏิบัติที่เห็นผลเป็นที่ประจักษ์หรือให้บริการเกษตรกรอย่างรวดเร็ว ครบถ้วน และเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ถ่ายทอดประสบการณ์ เกิดความสามัคคี สามารถทำงานแทนกันได้

๕. ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลจำเป็นต้องใช้เวลา ดังนั้น ควรเริ่มต้นจากตนเอง เรียนรู้ ผิฝน เพื่อที่จะพัฒนาตนเองก่อนเป็นลำดับแรก หลังจากนั้นทำควบคู่ไปพร้อมกับเพื่อนร่วมงานและองค์กรตามลำดับ

๖. ความต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่

ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ทำงานร่วมกับผู้อื่นและข้ามหน่วยงานได้ด้วยวัฒนธรรมดิจิทัล ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ลงชื่อ) .....



(นายสาธิต กาละพวก)

ผู้เข้ารับการพัฒนาความรู้