

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ (Digital Government Transformation)  
กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Digital Government Transformation: A Case Study of International Affairs Office,  
Bangkok Metropolitan Administration



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร

โดย

นายอภิชัย กุญชรชัย

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จুলณี เทียนไทย)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อภิชัย กุญชรชัย : การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ (Digital Government Transformation)กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร. ( Digital Government Transformation: A Case Study of International Affairs Office,Bangkok Metropolitan Administration) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ภาวิน ศิริประภานุกูล

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษาสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ตามแนวทางแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรุงเทพมหานคร และศึกษาแนวทาง รวมถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักงานการต่างประเทศ เพื่อมุ่งไปสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พรรณนาบรรยายข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ คือ การให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านต่างประเทศที่เป็นตัวเร่งให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล รวมไปถึงการบูรณาการข้อมูลอย่างเป็นระบบภายใต้โครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครจะทำให้การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลสามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และในส่วนของปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ ได้แก่ ปัจจัยด้านความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงาน ที่ต้องมีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลทั้งระบบการดำเนินการภายใน และระบบการให้บริการแก่ประชาชน นอกจากนี้ปัจจัยด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ยังคงต้องมีการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีและรูปแบบงานยุคใหม่ที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติควรร่วมกันหารือและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น การนำองค์ความรู้จากต่างประเทศด้านการพัฒนาดิจิทัลมาปรับใช้ ผ่านการประสานกับหน่วยงานหลักในการพัฒนาด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนากรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวงของประเทศไปสู่เป้าหมาย “มหานครแห่งเอเชีย” โดยแท้จริง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6282060324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Digital transformation

Apichai Gunchornchai : Digital Government Transformation: A Case Study of International Affairs Office, Bangkok Metropolitan Administration. Advisor: Asst. Prof. PAWIN SIRIPRAPANUKUL, Ph.D.

This research aims to study key success and obstacle factors that affect the Digital Government Transformation: A Case Study of International Affairs Office, Bangkok Metropolitan Administration on Master Plan for Information Technology and Communication Development. It also aims to study guidelines and suggestions in improving the Digital Transformation Development for the international Affairs Office. This qualitative paper collects data from in-depth interviews using semi-structured questions with various stakeholders who have the Digital Transformation for International Affairs Office background and analyzes the data using content analysis together with descriptive data analysis methods.

The results reveal that the success factor on digital transformation process for the international Affairs Office are Executive officers and the officers must define an important Policy and implementation for digital transformation and work in an international environment factor will accelerate the creation of digital culture in the organization including systematic integration of Information under Bangkok International Information Technology Project will make digital transformation more concrete. In term of Obstacle factors on digital transformation for international Affairs Office, the factor of readiness and Potential of organization that requires more support for the entire digital infrastructure of internal operations and services to the public. In addition, knowledge and digital literacy of the officers need to develop their skills to deal with new technologies and the new era of work that is more challenging for the organization.

Nevertheless, the executive officers and the officers should discuss together and drive the idea of digital transformation to create a solid and effective transformation in the organization. In addition, the organization should adopt the knowledge from the key sectors to promote Bangkok to the goal of “the Vibrant of Asia”.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

CHULALONGKORN UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์ภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษาสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร

สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณอาจารย์ ผศ.ดร. ภาวิน ศิริประภาณกุล ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและคอยชี้แนะแนวทางในการศึกษาที่สมบูรณ์แก่ผู้วิจัย อีกทั้งขอขอบพระคุณ รศ.ดร. สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์ ที่ให้เกียรติเป็นประธาน รศ.ดร. จุลนี เทียนไทย และรศ.ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณรองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (นายประสพสุข พิมพโกวิท) ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ (นางสาวอรพรรณ ศรีเกตุ) ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ (นางสาวพรรณราย จริ่งจิตร) ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง (นายพิพล กระบวรรัตน์) ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง (นายจารุพงศ์ เพ็งเกลี้ยง) และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่สำคัญประกอบการศึกษา รวมถึงแนวทางการหาข้อเสนอแนะของการศึกษานี้

ขอขอบพระคุณกำลังใจที่เปี่ยมไปด้วยความเมตตาและแรงสนับสนุนจากคุณพ่อและคุณแม่ที่สนับสนุนด้านการเรียนในทุกช่วงเวลาของผู้ศึกษาเสมอมา รวมถึงเพื่อน ๆ ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต รุ่น 52 คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในวันที่ประสบปัญหาทางการศึกษา ขอขอบคุณจากใจจริง

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาคาดหวังว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร หรือองค์กรอื่น ๆ ที่หาแนวทางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล รวมถึงผู้สนใจศึกษาในขอบข่ายดังกล่าว เพื่อให้เห็นภาพการพัฒนาอย่างรอบด้านเพิ่มมากขึ้น และหากการศึกษานี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

อภิชัย กุญชรชัย

## สารบัญ

	หน้า
.....	ก
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	10
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	10
1.2 ระเบียบวิธีวิจัย.....	16
1.3 คำถามในการวิจัย.....	17
1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	18
1.5 ขอบเขตของการศึกษา .....	18
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	20
2.1 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร (Digital Transformation for Smart BMA).....	20
2.2 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ (Digital Transformation for International Affairs Office) .....	27
2.3 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) .....	32
2.4 แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government).....	33

2.5 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) .....	35
2.6 แนวคิดด้านประสิทธิภาพในองค์กร (Efficiency in Organizations) .....	35
2.7 แนวความคิดเมืองอัจฉริยะ (Smart City) .....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	37
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	40
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	42
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	44
- ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 1 การดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ .....	46
- ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 2 ความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงาน .....	60
- ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านต่างประเทศ .....	66
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ .....	75
บรรณานุกรม .....	87
ประวัติผู้เขียน .....	91



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	สรุปประเด็นการดำเนินตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 – 2565) ทั้งในระดับผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน.....	46
ตารางที่ 4.2	สรุปประเด็นแผนพัฒนาทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (พ.ศ.2564 – 2565).....	52
ตารางที่ 4.3	สรุปประเด็นการจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร .....	57
ตารางที่ 4.4	สรุปประเด็นด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในสำนักงานการต่างประเทศ.....	61
ตารางที่ 4.5	สรุปประเด็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	63
ตารางที่ 4.6	สรุปประเด็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับหน่วยงานในต่างประเทศ.....	67
ตารางที่ 4.7	สรุปประเด็นวัฒนธรรมองค์กร .....	69
ตารางที่ 4.8	สรุปประเด็นแนวทางการดำเนินงานระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา .....	72

## สารบัญภาพ

	หน้า
<u>ภาพที่ 1</u> แผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร.....	20
<u>ภาพที่ 2</u> โครงสร้างพื้นฐานการพัฒนากรุงเทพมหานคร ภายใต้แผนดิจิทัล .....	25
<u>ภาพที่ 3</u> แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร กทม. ....	26
<u>ภาพที่ 4</u> แผนภาพข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกันในระบบฐานข้อมูลของสำนักงานการต่างประเทศ .....	29
<u>ภาพที่ 5</u> ผังแสดงขั้นตอนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรุงเทพมหานคร ในระยะเริ่มแรก (Early Stage) .....	31
<u>ภาพที่ 6</u> วิสัยทัศน์สู่การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2559).....	76
<u>ภาพที่ 7</u> ผลิตภัณฑ์ Bangkok Brand บน HKTDC.com Sourcing.....	82
<u>ภาพที่ 8</u> ระบบฐานข้อมูลด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร .....	83
<u>ภาพที่ 9</u> ระบบเว็บไซต์ของสำนักงานการต่างประเทศ.....	83
<u>ภาพที่ 10</u> Prosperity Fund Global Future Cities Program – IDH Framework.....	84

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ ซึ่งการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Digital Disruption) กระตุ้นให้ทุกองค์การนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการพัฒนากระบวนการ ซึ่งในภาครัฐได้มีความพยายามในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดระยะเวลาการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการให้บริการประชาชน โดยจะเห็นได้จากรัฐบาลไทยได้มีความตระหนักในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายในการยกระดับเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันของประเทศในเวทีระหว่างประเทศ ด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเข้ามาพัฒนาในทุกภาคส่วน พร้อมกับการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความรู้และทักษะทางเชิงดิจิทัล เพื่อการขับเคลื่อนองค์การให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และเป็นหน่วยงานราชการที่ได้รับการกระจายอำนาจจากรัฐบาล โดยทำหน้าที่บริหารและบริการประชาชนภายในเขตพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานครภายใต้อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดมีการจัดระเบียบบริหารราชการ เหมือนหน่วยงานราชการทั่วไป ซึ่งในช่วงระยะเวลา 60 ปี นับแต่การจัดตั้งเทศบาลนครกรุงเทพขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2480 จนถึงปัจจุบัน มีวิวัฒนาการของการจัดส่วนราชการของกรุงเทพมหานครมาเป็นลำดับ ต่อมาเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2528 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 กำหนดโครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีการกำหนดสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเริ่มแรกมีฐานะเป็นฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สังกัดกองประชาสัมพันธ์ ต่อมาได้รับ การจัดตั้งเป็นส่วนราชการระดับกอง สังกัดสำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร เมื่อปี พ.ศ. 2538 และได้โอนย้ายมาสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครเมื่อปี พ.ศ. 2549 และในปี พ.ศ. 2559 มีการปรับโครงสร้างแบ่งส่วนอำนาจหน้าที่ และเปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร”

## การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันงานการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครมีบทบาทและภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมในกระแสโลก กล่าวได้ว่าในทศวรรษที่ผ่านมากระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทของเมืองที่สำคัญมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) การที่โลกได้เข้าสู่ยุคสังคมเมืองอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งประชากรกว่าร้อยละ 50 อาศัยอยู่ในชุมชนเมือง และมีการคาดการณ์กันว่าในทศวรรษหน้า ร้อยละ 60 ของประชากรโลกจะอาศัยอยู่ในเมือง โดยจะมีเมืองขนาดใหญ่ที่มีประชากรเกิน 10 ล้านคน (Megacities) เกิดขึ้นอีกจำนวนมากโดยเฉพาะในทวีปเอเชีย และ 2) เมืองได้กลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในเวทีโลกในการติดต่อสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความร่วมมือ ไปจนถึงการแข่งขันแทนระดับประเทศในเกือบทุกด้าน อาทิ การเชื่อมต่อทางด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและสังคม วัฒนธรรม เป็นต้น โดยมีการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานของสำนักงานการต่างประเทศ ตามภารกิจหลัก ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านสารบรรณและธุรการทั่วไป การเจ้าหน้าที่ งานการประชุม การเงินและงบประมาณ การบัญชีและพัสดุ การควบคุมดูแลสถานที่และยานพาหนะ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพิธีการรับรองและต้อนรับราชอาคันตุกะ คณะทูตานุทูตบุคคลและคณะบุคคลจากต่างประเทศ การส่งเสริมความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือกับต่างประเทศในด้านต่าง ๆ การร่างหนังสือ จดหมายคำกล่าวสุนทรพจน์ สัญญา หรือข้อตกลงการแปลเอกสารบทความและหนังสือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่างประเทศที่สำคัญ การประสานความร่วมมือระหว่างสถานทูตที่มีที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย การจัดทำหนังสือเดินทางและวีซ่าให้กับผู้บริหารกรุงเทพมหานคร การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
- 3) ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับรองบุคคลหรือคณะบุคคลจากต่างประเทศที่มาศึกษาดูงานในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร การจัดประชุมระหว่างประเทศและการเข้าร่วมประชุมกับองค์การระหว่างประเทศ ทั้งในประเทศและนอกประเทศการดำเนินการในการบริหารงาน รับและให้ความร่วมมือทางวิชาการกับองค์การระหว่างประเทศและต่างประเทศการจัดทำโครงการขอความร่วมมือกับต่างประเทศการอำนวยความสะดวกในการจัดงานส่งเสริมศักยภาพของเมืองเพื่อการลงทุนและการท่องเที่ยว ของกรุงเทพมหานครในต่างประเทศ

การอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร ในการเดินทางไปประชุมสัมมนา ต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ในฐานะหน่วยงานกลางที่ดำเนินการด้าน ต่างประเทศ มีการดำเนินการด้านต่างประเทศแบบเชิงรุก (Proactive) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบท ความสัมพันธ์ระหว่างเมืองหลวงที่เปลี่ยนไป ซึ่งหน้าที่ของเมืองหลวงนอกเหนือจากการดูแลทุกข์สุข ของประชาชนในพื้นที่ การพัฒนา และการแลกเปลี่ยนความร่วมมือตามที่ได้กล่าวมานั้น ได้มีการ ทหารอภัยกันระหว่างเมืองในการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทั้งกระบวนการ โดยมีการดำเนินนโยบายภายในสำนักงานการ ต่างประเทศที่สำคัญในการยกระดับการดำเนินกิจกรรมด้านต่างประเทศ ทั้งใน ส่วนทักษะของ บุคลากรและโครงการที่จะช่วยรองรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานฯ เพื่อให้สามารถ สนับสนุนหน่วยงานของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้อง ผ่านการประสานงานด้านข้อมูลให้กับหน่วยงาน ต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโครงสร้างของ กรุงเทพมหานครในฐานะองค์การ มีกระบวนการทำงานและกฎระเบียบทางราชการมีแบ่งการทำงาน แยกส่วนกันอย่างชัดเจน ทำให้ข้อมูลอยู่กระจัดกระจาย ประสบปัญหาความซ้ำซ้อนของข้อมูลที่ส่ง ระหว่างหน่วยงานภายใน รวมทั้งความผิดพลาดของการจัดการข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก การกระจัด กระจายของข้อมูลทำให้เป็นอุปสรรคในการบูรณาการข้อมูลของแต่ละหน่วยงานต้องใช้ร่วมกัน รวมไปถึง การปฏิบัติงาน ตามภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานที่มีจำนวนมากและการให้บริการประชาชนที่ยัง ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ กรุงเทพมหานครจึงได้มีการตัดสินใจนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อ แก้ไขปัญหา และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีความเท่าทันต่อสถานการณ์และ ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีการออกแนวทางดำเนินการเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาด้านดิจิทัลในภาครัฐ ผ่านแผน แม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) เพื่อ สอดรับกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และพันธกิจของหน่วยงาน

### กระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร (Digital Transformation for BMA)

การจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ปี 2561-2565 จึงเป็นการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 2) โดยกรุงเทพมหานครได้ จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2556-2559 ภายใต้วิสัยทัศน์ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่กำหนดไว้ว่า “กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรชั้นนำในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาเมือง บริการประชาชน บริหารจัดการ และมุ่งสู่มหานครอิเล็กทรอนิกส์”

จึงได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทุกภาคส่วน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรดิจิทัล และองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน และการดำเนินงานของกรุงเทพมหานครที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานภายในและการให้บริการประชาชน เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล อาทิเช่น การสร้างฐานข้อมูลกลาง (BMA Data Center) การมีระบบเครือข่ายกลาง และการมีระบบสารสนเทศที่ใช้ตามหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้การมีภารกิจที่หลากหลายของหน่วยงานทำให้มีอุปสรรคของการเชื่อมโยงข้อมูลพื้นฐานร่วมกัน และมีผลต่อการดำเนินการโครงการและงบประมาณในภาพรวมที่ต้องมีผลลัพธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ เป้าหมายการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครสู่การเป็นสมาร์ทซิตี (Smart City) และให้สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการด้านข้อมูลระหว่างหน่วยงานและพัฒนาระบบบริการประชาชนให้ครบถ้วนสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชน เป็นต้น

ซึ่งแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร เปรียบเสมือนแนวทางในการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร มีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทุกภาคส่วน ซึ่งจะเห็นได้จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค โควิด 19 ทำให้สำนักงานการต่างประเทศไม่สามารถดำเนินความร่วมมือในลักษณะการเดินทางไปต่างประเทศ การต้อนรับคณะเดินทางเยือน หรือกิจกรรมที่จะต้องมีการรวมกลุ่มของผู้คน เช่น การดำเนินงานร่วมกับหน่วยงาน ต่างประเทศในกรุงเทพมหานคร สถานทูต องค์กรระหว่างประเทศที่กรุงเทพมหานครเป็นสมาชิก เป็นต้น เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมทั้งในเรื่องการจัดประชุมออนไลน์ การประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการสร้างปฏิสัมพันธ์แบบออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ (New Normal) ที่จะส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์วิกฤติ งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและปัจจัยด้านอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ผ่านการศึกษาการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านต่างประเทศ ทั้งภายใต้สถานการณ์วิกฤติและการดำเนินงานในอนาคต โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทำงาน และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งจะ เป็นแนวทางที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ เพื่อพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างแท้จริง

## การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ของสำนักงานการต่างประเทศ

เนื่องมาจากรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับบริบทการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ได้มีความพยายามในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่างๆ โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในสำนักงานการต่างประเทศ ดังนี้

### การเก็บข้อมูลภายในสำนักงานการต่างประเทศ

สำนักงานการต่างประเทศ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการจัดเก็บข้อมูลภายในสำนักงาน ซึ่งในเบื้องต้นมีการใช้ระบบเก็บข้อมูลแบบเครือข่ายภายในสำนักงาน (Network Attached Storage: NAS) โดยมีการจัดเก็บไฟล์บันทึกทางราชการและเอกสารที่จำเป็นต่อการดำเนินการทั้งในส่วนงบประมาณและระเบียบทางราชการไว้ในระบบ โดยบุคลากรภายในสำนักงานสามารถเข้าถึงไฟล์ดังกล่าวได้ วัตถุประสงค์ของการเพื่อให้ทุกคนสามารถรับ เพื่อให้การทำงานในลักษณะที่คล้ายเดิมสามารถทำได้ง่ายมากขึ้น และสามารถสำรองไฟล์การทำงานไว้บนระบบเครือข่าย เพื่อเหตุการณ์ฉุกเฉินกับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ทั้งนี้มีการใช้ร่วมกับการเก็บข้อมูลบนฐานข้อมูลคลาวด์ Cloud ภายในอีเมลของบุคลากรแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นการสำรองข้อมูลในอีกชั้นตอนหนึ่ง

### การดำเนินการด้านเอกสารทางราชการ

การตรวจสอบการจัดทำเอกสารของบุคลากร จะมีการใช้แพลตฟอร์ม Google Drive และอีเมลเป็นสื่อกลางในการส่งบันทึกทางราชการและเอกสารประกอบการพิจารณาการดำเนินการให้กับผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้องและทำการแก้ไขก่อนที่จะนำไปพิมพ์เป็นหนังสือฉบับจริง โดยมีวัตถุประสงค์ในการลดการสิ้นเปลืองของกระดาษ (Paperless) ทั้งนี้ยังมีข้อจำกัดในส่วนระเบียบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

### การติดต่อสื่อสารและการจัดประชุมกับเมืองพี่เมืองน้อง องค์กรระหว่างประเทศ และหน่วยงานระดับเมืองในต่างประเทศ

นักวิเทศสัมพันธ์ทุกคนจะสามารถเข้าถึงอีเมลกลางของสำนักงาน เพื่อใช้ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างประเทศ ทั้งนี้มีการให้นักวิเทศสัมพันธ์ติดต่อประสานโพลดแอปพลิเคชันที่ใช้ติดต่อแบบไม่เป็นทางการกับผู้ประสานงานจากต่างประเทศ เช่น Wechat ในสาธารณรัฐประชาชนจีน Kakao ในสาธารณรัฐเกาหลี และ Whatsapp ในกลุ่มประเทศยุโรป เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการสื่อสารและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการจัดประชุมในรูปแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ทางหน่วยงานได้รับการจัดสรรจากส่วนกลาง และมีการใช้แพลตฟอร์ม

ฟอร์มอื่น ๆ เช่น WeTransfer สำหรับการส่งไฟล์งานให้กับหน่วยงาน ในกรณีที่เจอด่านกั้นบุกรุกขนาดใหญ่ (Great Firewall) ในสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นต้น

จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยที่ สำนักงานการต่างประเทศ เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร การดำเนินการในส่วนของการการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงานที่ต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ปี 2561-2565 โดยสามารถจำแนกได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลและทัศนคติของบุคลากรและประชาชน (Human Capital)

**ตัวชี้วัดเป้าประสงค์** บุคลากรและผู้บริหารของกรุงเทพมหานครมีทักษะและสามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการวางแผนกำหนดนโยบาย และสนับสนุนการตัดสินใจได้ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และสามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความเชี่ยวชาญตามมาตรฐาน

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การกำหนดมาตรฐานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ (Digital Standard)

**ตัวชี้วัดเป้าประสงค์** กรุงเทพมหานครมีกลุ่มข้อมูลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานร่วมกันตามกลุ่มภารกิจด้านการบริการประชาชน และการบริหารจัดการภายใน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถรองรับการมุ่งสู่มหานครดิจิทัล (Agile and Responsive Infrastructure)

**ตัวชี้วัดเป้าประสงค์** โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีเสถียรภาพ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การสร้างบริการที่บูรณาการกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Business Process As a Services)

**ตัวชี้วัดเป้าประสงค์** ทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจหลักในรูปแบบเดียวกัน

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อตอบสนองนโยบายอย่างทันท่วงที (Digital Organization)

**ตัวชี้วัดเป้าประสงค์** มีการบูรณาการการทำงานจนเกิดอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐบาลในกรุงเทพมหานคร (EGovernment-BMA)

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** พัฒนานวัตกรรมเชิงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Innovation for Digital Economy)



**ตัวชี้วัดเป้าประสงค์** ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครฯสามารถใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ที่ต้องการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรุงเทพมหานครผ่านเว็บท่า (Web Portal) โดยไม่เกิดความสับสนและล่าช้า

**ยุทธศาสตร์ที่ 7** สร้างกลไกการบริหารการขับเคลื่อนอย่างโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล (Digital Entrepreneur)

**ตัวชี้วัดเป้าประสงค์** มีการเปิดเผย เผยแพร่และแบ่งปัน (Open Public and Sharing) ข้อมูลเพื่อการบริหาร และการบริหารจัดการของกรุงเทพมหานครที่โปร่งใส ทันสมัย และรวดเร็ว

ตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ข้างต้น เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติพร้อมกัน เพื่อกำหนดกรอบแนวความคิดการเป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City) กรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานการต่างประเทศมีแผนการจัดทำโครงการพัฒนาข้อมูล (Data Center) เพื่อสนับสนุนหน่วยงานของกรุงเทพมหานครในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในส่วนของสำนักงานการต่างประเทศดำเนินการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครสำหรับการสืบค้น สนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงานด้านต่างประเทศ รองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนข้อมูลงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครให้มีระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุม สามารถวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร และเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติการ รวมไปถึงการสร้างแหล่งข้อมูลด้านการต่างประเทศให้กับประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้

ดังนั้นการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ภายใต้แผนการจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร จึงเป็นการศึกษาเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนผ่านการทำงานจากระบบอนาล็อกสู่ระบบดิจิทัล และเรียนรู้ข้อจำกัดและปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้สามารถนำองค์ความรู้ด้านต่างประเทศ นำมาพัฒนากรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวง เพื่อให้มีบทบาทตามวิสัยทัศน์ “มหานครแห่งเอเชีย” ต่อไป

## 1.2 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในรูปแบบกรณีศึกษา (Case Study) ภายในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวิธีการดำเนินวิจัยดังนี้

- ศึกษาจากข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Research) อาทิ หนังสือราชการ แผนปฏิบัติการราชการประจำปีของหน่วยงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดิจิทัลในภาครัฐทั้งในประเทศ

และต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการนำข้อมูลมาสังเคราะห์และเกิดกรอบแนวคิดที่สำคัญในการวิเคราะห์ต่อไป

- การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับกลุ่มประชากรที่จะทำการสัมภาษณ์ ได้แก่

**ผู้บริหารระดับสูง ในหน่วยงานกลางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรุงเทพมหานคร**

- ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (สยป.)
- ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

**ผู้บริหารของสำนักงานการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร**

- ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ (สกต.)
- ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง
- ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง

**ผู้ประสานงานจากหน่วยงานต่างประเทศ**

- ผู้แทนจากจังหวัดภูเก็ต ประเทศไทย
- ผู้แทนจากกรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี
- ผู้แทนจากเมืองเซินเจิ้น สาธารณรัฐประชาชนจีน

**กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ภายในสำนักงานการต่างประเทศ**

- กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง
- กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยต่อไป

### 1.3 คำถามในการวิจัย

- การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร อย่างไร

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร

#### 1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

- เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแนวทางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร
- เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงาน และสามารถเสนอแนวทางการพัฒนาและนำข้อมูลวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาทางดิจิทัลของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

#### 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ผ่านแผนการพัฒนางานองค์กรทั้งในส่วนแผนงานและแผนพัฒนาบุคลากร ตามกรอบระยะเวลาแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) ในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนางานด้านต่างประเทศ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา 7 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร การกำหนดมาตรฐานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล การสร้างบริการที่บูรณาการระหว่างหน่วยงาน การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างทันท่วงที การพัฒนานวัตกรรมเชิงดิจิทัล และการสร้างกลไกการบริหารขับเคลื่อนแบบดิจิทัล โดยผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ภายในหน่วยงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Pestel + International Analysis) **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

##### ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

- เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลของภาครัฐ
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานผ่านการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการบริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งในภาคประชาชน ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานต่างประเทศที่ได้มีการประสานงานร่วมกัน

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

- การศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้หน่วยงานได้รับองค์ความรู้และแนวทางการดำเนินการ เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของภาครัฐ และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้เสนอให้กับผู้บริหารขององค์กรในการปรับใช้ให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล

### ประโยชน์เชิงนโยบาย

- การศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้เกิดกรอบการเสนอแนะเชิงนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อทำการวิเคราะห์ โดยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร (Digital Transformation for Smart BMA)
2. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ (Digital Transformation for International Affairs Office)
2. แนวคิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)
3. แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)
4. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
5. แนวคิดด้านประสิทธิภาพในองค์กร (Efficiency in Organizations)
6. แนวความคิดเมืองอัจฉริยะ (Smart City)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร (Digital Transformation for Smart BMA)



การแบ่งระยะของแผนงานและโครงการที่ใช้ขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น ๓ ระยะ

**ภาพที่ 1** แผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ภายใต้แนวความคิด Smart BMA หรือ องค์กรดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร เป็นการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับ การทำงานขององค์กรให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่ประชาชน ด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบ และพึงพาทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงานภายในองค์กร หน่วยงานอิสระ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และปัจเจกบุคคล ที่มีบทบาทในฐานะผู้ให้และผู้ใช้ข้อมูล ความท้าทายสำคัญของกรุงเทพมหานครในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วมในการเข้าใช้หรือรับบริการอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนผ่านการใช้สื่อ อิเล็กทรอนิกส์หรือเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ ให้สามารถรองรับการยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลให้สูงขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยแผนงานและโครงการที่ใช้ในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถแบ่งออกได้ 3 ระยะ ดังนี้

- **ระยะสั้น พ.ศ. 2561 –2562 (Clearing House)** มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมและบูรณาการด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล มาตรฐานกระบวนการทำงาน พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และปรับปรุงกฎ ระเบียบ นโยบายจากแผนปฏิบัติการระยะสั้นนี้ทำให้กรุงเทพมหานครได้ผลลัพธ์ (outcome) ของการปฏิบัติงานตามแผนที่จัดทำไว้

- **ระยะกลาง พ.ศ. 2563 –2564 (High Performance)** มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบูรณาการระบบสารสนเทศดิจิทัล และการบูรณาการด้านการเชื่อมโยงข้อมูลสู่หน่วยงานภายนอก เพื่อการบริการประชาชน (e-Service)

- **ระยะยาว พ.ศ. 2565 (SMART BMA)** มุ่งเน้นการพัฒนาและผลักดันองค์กรไปสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะ หรือมหานครอัจฉริยะ

ซึ่งการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อยู่บนพื้นฐานของการเตรียมความพร้อม 4 ด้าน ได้แก่

### 1) การบูรณาการหน่วยงานกรุงเทพมหานคร (Bangkok Integration)

สร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานครจนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (One - Bangkok) โดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน และต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นหลักในการร่วมมือเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และลดความซ้ำซ้อนในการเบิกจ่ายงบประมาณ ระยะเวลาการ ดำเนินการรวมทั้งการดูแลรักษาระบบต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายดังนี้

- ให้บริการกรุงเทพมหานครแบบครบวงจร ณ จุดเดียว (One Stop Services) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่ต้องการความรวดเร็ว

- การบูรณาการข้อมูลประชาชนและนิติบุคคลจากหน่วยงานกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องให้เป็นภาพเดียว (Single View of Citizen) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเพิ่มขึ้น
- ใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน (Share Service) โดยให้ความสำคัญกับการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานกลาง
- กำกับความเสี่ยงมั่นคงปลอดภัย โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันการก่ออาชญากรรมและการก่อการร้ายทางไซเบอร์มีความซับซ้อนและรุนแรงเพิ่มขึ้น

## 2) การดำเนินงานแบบอัจฉริยะ (Smart Operations)

โดยการสนับสนุนเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลสมัยใหม่ที่เหมาะสม ประหยัด และคุ้มค่าในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถ ดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำรวดเร็ว และตรงจุดมากขึ้น ดังนี้

- มีการเชื่อมต่อระหว่างเครื่องมืออุปกรณ์ (Internet of Things) กับอินเทอร์เน็ตได้อย่างทั่วถึง ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Exchange) กันได้เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- มีระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อจัดระเบียบฐานข้อมูลที่สามารถใช้งานร่วมกันได้ ซึ่งจะเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- มีเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Analytics) โดยเฉพาะการวิเคราะห์บนพื้นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ได้อย่างลึกซึ้งมาก จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้ารวมทั้งกำหนดนโยบาย และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งจะสนับสนุนให้มีการตัดสินใจเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้
- พัฒนาฐานข้อมูลให้เชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกรุงเทพมหานคร หรือที่มีการบูรณาการเรียบร้อยแล้ว และจำเป็นต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมบริการและสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม อาทิ ทะเบียนข้อมูลประชาชนที่เก็บรวบรวมข้อมูลบุคคลตั้งแต่เกิดจนตาย เพื่อสำหรับการวางแผนพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ข้อมูลทะเบียน ประวัติการศึกษา ข้อมูลสุขภาพที่จะพัฒนาสู่บริการสุขภาพดีถ้วนหน้า (Universal healthcare) รวมไปถึงข้อมูลความร่วมมือกับต่างประเทศ

### 3) การมีประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ (Citizen-Centric Services)

เป็นการ ยกกระต้งงานบริการกรุงเทพมหานครให้ตรงกับความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลาในด้านความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน ข้อมูลของประชาชน และการอำนวยความสะดวก ดังนี้

- ใช้งานง่าย (User Friendly) สะดวก ตรงตามความต้องการรายบุคคลตามหลักการออกแบบ ที่เป็นสากล (Universal Design) ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา

- ข้อมูลประชาชนได้รับการคุ้มครอง โดยสร้างความมั่นคงปลอดภัยและความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็น ปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

- สร้างแพลตฟอร์ม เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลไปพัฒนาต่อยอดให้เกิด นวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

- สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม (Public Participation) ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเมืองในมิติด้านสังคมและเศรษฐกิจ การปกครอง การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร

### 4) การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Driven Transformation) เป็นการวางแผนทางการขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดย

- เน้นกระบวนการทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Outcome-Driven Transformation) ที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบครบวงจร ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และกฎระเบียบ

- มีการขับเคลื่อนโดยการบริหารจัดการโครงการและการกำกับดูแลอย่างมีธรรมาภิบาล (Governance) ที่ชัดเจน

- ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำรัฐบาลที่มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศ (Collaborate)



### 2.1.1 แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565)

จากการเตรียมความพร้อมดังกล่าว สำนักงานยุทธศาสตร์และประเมินผล ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการกำหนดแนวทาง “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” โดยมีการกำหนด “แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565)” (กรุงเทพมหานคร, 2561) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้ครอบคลุมการบริหารจัดการและบริการของกรุงเทพมหานคร

- การปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Government)
- การขับเคลื่อนมหานครกรุงเทพฯ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Smart City)
- การสร้างสังคมกรุงเทพมหานครอย่างมีคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคองค์กรดิจิทัล

ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์มีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ภายใน ที่จะคอยประเมินผลการดำเนินงานในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร ทั้งสิ้น 6 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ได้แก่

- 1) การมีทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากรและผู้บริหารที่สามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงานและวางแผนกำหนดนโยบาย

- 2) กลุ่มข้อมูลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานร่วมกันตามกลุ่มภารกิจ และการบริหารจัดการภายใน

- 3) โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีเสถียรภาพ

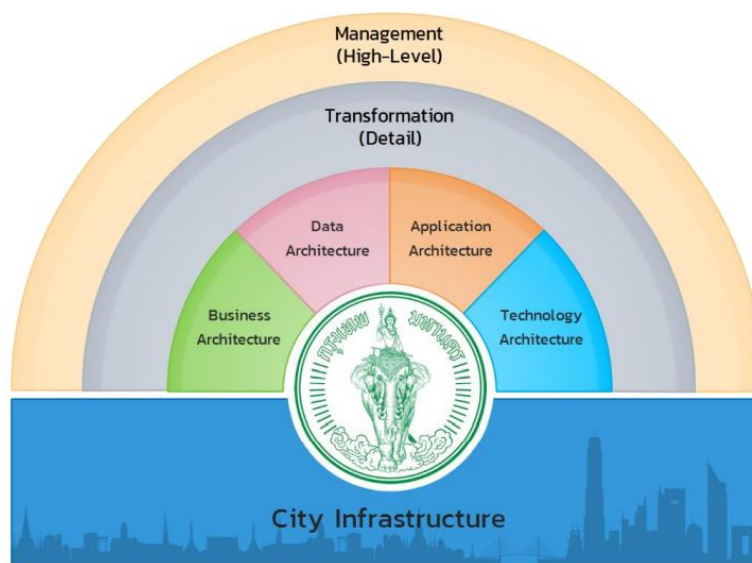
- 4) การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจหลักในรูปแบบเดียวกัน

- 5) การบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐบาลในกรุงเทพมหานคร (E-Government-BMA)

- 6) การใช้บริการผ่านเว็บท่าของกรุงเทพมหานคร (Web Portal) โดยไม่เกิดความสับสนและซ้ำซ้อน

- 7) การเปิดเผย เผยแพร่และแบ่งปัน (Open Public and Sharing) ข้อมูลเพื่อการบริหาร และการบริหารจัดการที่โปร่งใส ทันสมัย และ รวดเร็ว

โดยมีการแบ่งโครงสร้างการพัฒนาของเมือง เพื่อการเปลี่ยนผ่านไปสู่การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ



**ภาพที่ 2** โครงสร้างพื้นฐานการพัฒนากรุงเทพมหานคร ภายใต้แผนดิจิทัล

เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานผ่านเกณฑ์การประเมินฐานนวัตกรรมยุคใหม่ (Innovation Based) เช่น ด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการระบบงาน งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และการให้บริการ ประชาชน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การเชื่อมโยงข้อมูล ระบบงานหรือระบบการบริการข้ามหน่วยงานโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล และการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐเพื่อสร้างรัฐบาลแบบเปิด เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัลในระดับท้องถิ่น (Digital in Local Government)

**2.1.2 แผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (Early) ปี พ.ศ. 2564 – 2565 (กรุงเทพมหานคร, 2564)**

การกำหนดแผนดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่ทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานครจะต้องนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยมีแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมบุคลากรในทุกกลุ่มภารกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) พัฒนาทักษะดิจิทัลด้านการบริหารและการอำนวยความสะดวก สำหรับกลุ่มภารกิจผู้บริหารระดับสูง (Executive) และผู้อำนวยการ (Management)

เป้าประสงค์ นักบริหารของกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาทักษะการนำองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

2. พัฒนาทักษะดิจิทัลด้านงานนโยบาย การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการพัฒนาองค์กร สำหรับกลุ่มภารกิจผู้ทำงานด้านนโยบายและวิชาการ (Academic) และผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others)

เป้าประสงค์ ทักษะการบุคคลของกรุงเทพมหานครมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัย สามารถวิเคราะห์ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อปฏิบัติงานได้

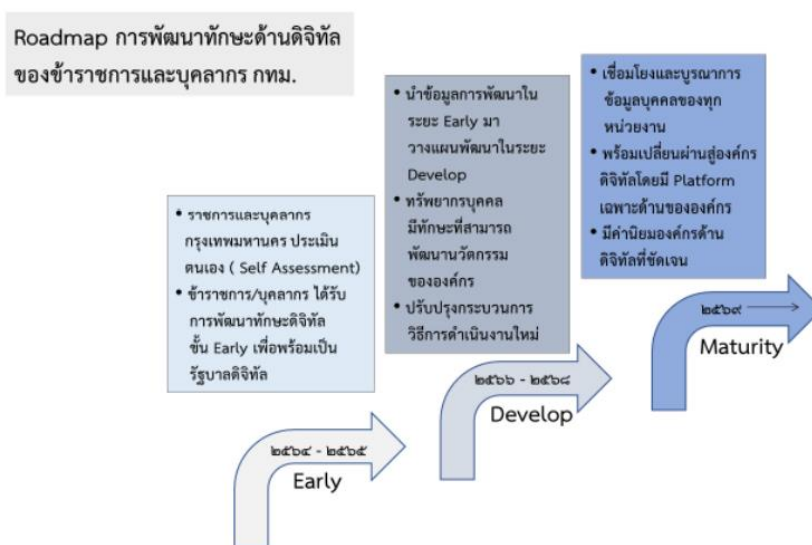
3. พัฒนาทักษะดิจิทัลด้านการให้บริการ สำหรับกลุ่มภารกิจผู้ทำงานด้านบริการ (Service)

เป้าประสงค์ ทักษะการบุคคลของกรุงเทพมหานครมีความรู้ด้านให้บริการดิจิทัลภาครัฐ ที่พร้อมพัฒนาไปสู่การให้บริการที่ทันสมัย

4. พัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับ กลุ่มภารกิจผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี (Technologist)

เป้าประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะการจัดการเทคโนโลยี เพื่อการประยุกต์ใช้ภายในองค์กร และการจัดบริการของกรุงเทพมหานคร พร้อมปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ซึ่งในระยะเริ่มแรก (Early Stage) พ.ศ. 2564 - 2565 เป็นระยะการเตรียมความพร้อม ให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การประเมินตนเอง (Self-Assessment) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) และการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเท่าทันความเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากร กทม.

## 2.2 การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ (Digital Transformation for International Affairs Office)

สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ในฐานะหน่วยงานด้านต่างประเทศของ กรุงเทพมหานครได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จึงได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศประจำปี 2563 – 2565 ผ่านการกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์และพันธกิจให้สอดคล้องกับการพัฒนาที่เกิดขึ้น

### จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

- วางเป้าหมายและปณิธานที่พึงประสงค์ (Milestones) ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านต่างประเทศเพื่อขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครไปสู่ความเปี่ยมมหานครแห่งเอเชีย
- บูรณาการและสร้างมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างประเทศ เพื่อเป็นกรอบในการทำงานเชิงรุก ( Proactive )
- ดำเนินการโดยผนวกกลไกความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อสร้างและขยายโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและองค์ความรู้จากต่างประเทศที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนากรุงเทพมหานครในทุกมิติของยุทธศาสตร์การพัฒนา กรุงเทพมหานคร

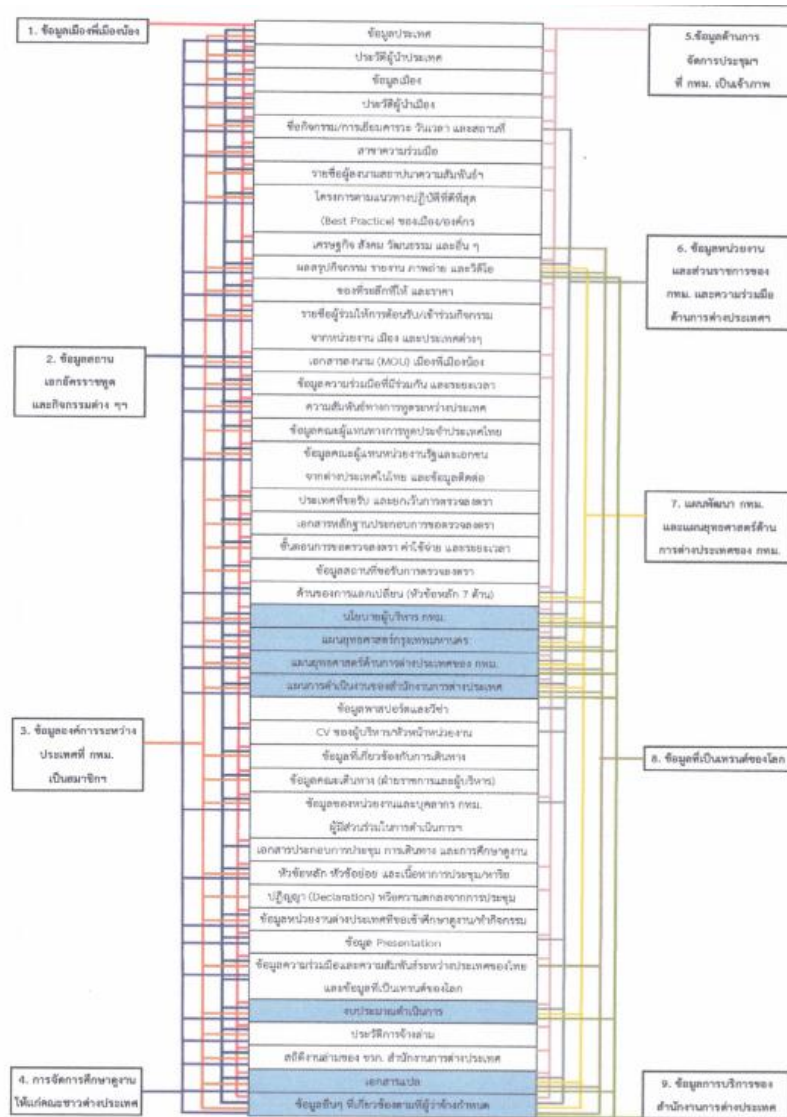
### พันธกิจ

1. เสริมสร้างสถานะความสัมพันธ์กับเมืองพี่เมืองน้องและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความร่วมมือในทุกด้านการพัฒนา
2. ส่งเสริมบทบาทที่สร้างสรรค์ของกรุงเทพมหานครในเวทีการประชุมผู้นำอาเซียน ระดับเมือง
3. สร้างองค์ความรู้ด้านต่างประเทศและให้ความรู้ความเข้าใจด้านต่างประเทศ ต่อหน่วยงาน/สวนราชการกรุงเทพมหานคร
4. สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจโดยสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน
5. พัฒนาระบบข้อมูลด้านงานการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานการต่างประเทศ
6. สนับสนุนการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกรุงเทพมหานครในเวทีระหว่างประเทศ
7. พัฒนาระบบงานด้านงานการต่างประเทศให้มีมาตรฐานสากลและพัฒนาบุคลากรให้เปี่ยมมืออาชีพมีสมรรถนะพึงประสงค์ตามหลัก BMA Pro 21st Competency Model

จะสังเกตได้ว่าประเด็นด้านยุทธศาสตร์และพันธกิจของแผนยุทธศาสตร์ ในเรื่องการเชื่อมโยงโอกาสจากงานดานการต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพหน่วยงาน และคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกเพื่อการให้บริการ ผ่านการรวบรวมและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับหลักปฏิบัติ หรือบรรทัดฐานที่เป็นสากล และองค์ความรู้จากต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมือง และรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลการดำเนิน โครงการ/กิจกรรมความร่วมมือกับต่างประเทศของทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานครเพื่อใช้ในการต่อยอดการพัฒนา

### 2.2.1 โครงการจัดทำระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร

หน่วยงานมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัล ผ่านการปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน จึงได้มีความคิดริเริ่มโครงการจัดทำระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร เพื่อรวบรวมประเด็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการกิจของสำนักงานการต่างประเทศ และเป็นแหล่งข้อมูลด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานครสำหรับหน่วยงานของกรุงเทพมหานครและประชาชนที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ และสามารถวิเคราะห์เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารและการดำเนินการของผู้ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครและงานที่เกี่ยวข้องของสำนักงานการต่างประเทศ ทั้งในส่วนการให้ข้อมูลการดำเนินงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครให้กับประชาชน ในรูปแบบการทำงานผ่านแอปพลิเคชันบนเว็บไซต์ (Web-based Application) และการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบฐานข้อมูล (Back-end) ผ่านระบบ Cloud System ในส่วนของ Data Center ของกรุงเทพมหานคร เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายต่อหน่วยงานในประเด็นต่าง ๆ และมีการตรวจสอบช่องโหว่ (Vulnerability Scan) ในส่วนของระบบ เพื่อให้การเก็บข้อมูลในลักษณะที่มีความละเอียดอ่อน เช่น ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร และเอกสารด้านต่างประเทศที่มีชั้นความลับ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากแผนภาพ (Work Flow) แสดงความเกี่ยวข้องของข้อมูลในส่วนการทำงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 4 แผนภาพข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกันในระบบฐานข้อมูลของสำนักงานการต่างประเทศ

### 2.2.2 ความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ

สำนักงานการต่างประเทศ ได้มีการประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศในฐานะเมืองหลวงของประเทศไทย ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับองค์การ WeGO (World Smart Sustainable Cities Organization) ซึ่งมีเมืองสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 50 เมือง โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อให้เมืองสมาชิกได้ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ด้าน E-Government โดยองค์กร WeGO ได้มีการจัดทำบันทึกความเข้าใจกับองค์การระหว่างประเทศสำคัญ ๆ เช่น องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลกและ The National Center for Digital Government เพื่อความร่วมมือในการพัฒนา E-Government

ระหว่างนานาประเทศ ในการส่งเสริมการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืนโดยการร่วมมือและแลกเปลี่ยน การดำเนินงานด้าน E-Government และปรับปรุงประสิทธิภาพงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งนี้ องค์กร WeGO ได้มีการส่งคณะที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้คำปรึกษาเรื่อง การพัฒนาเทคโนโลยีร่วมกับกรุงเทพมหานคร อาทิเช่น มีการจัดประชุมสมัชชาใหญ่ขององค์กร WeGO (The WeGO General Assembly) เพื่อแชร์ความรู้ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีระหว่างเมือง โดยสำนักงานการต่างประเทศได้มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการ WeGO East Asia Regional Office Chengdu: Smart City and E-Government Training Program ณ นครเฉิงตู สาธารณรัฐ ประชาชนจีน เป็นต้น ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการเป็นเมืองที่ชาญฉลาด (Smart City) การให้บริการของภาครัฐผ่านเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรของ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามแผนแม่บทสารสนเทศฯ ของกรุงเทพมหานคร

### 2.2.3 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของนักวิเทศสัมพันธ์ สำนักงาน การต่างประเทศ

สำนักงานการต่างประเทศมีการออกแบบพัฒนาสมรรถนะของตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ตาม แบบ BMA Pro 21st Competency Model ได้แก่ สมรรถนะประจำกลุ่มงานของตำแหน่งนักวิเทศ สัมพันธ์ เช่น ทักษะด้านภาษา และการประสานงานกับต่างประเทศ รวมถึงสมรรถนะของคนใน ศตวรรษที่ 21 หรือ 4C1D คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Doing and Problem – Solving) ทักษะการสร้างสรรค์ (Creativity) ทักษะการสื่อสาร (Communication) ทักษะการ ร่วมมือ (Collaboration) ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) โดยมีการ ออกแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในระยะเริ่มแรก (Early Stage) ดังนี้

1) นักวิเทศสัมพันธ์ทุกคนในองค์กร จะต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลโดยการประเมินตนเอง (Online Self - Assessment ) ด้วยเครื่องมือการ ประเมินที่กำหนดให้ และนำผลการประเมินไปวางแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

2) พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง 70 : การ พัฒนาจากการเรียนรู้จากผู้อื่น 20 : และการเรียนรู้ด้วยตนเอง 10 ผ่านการเรียนรู้ในหลักสูตรการ เรียนรู้ (Online Course) ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สพร. และบนระบบ บทเรียนออนไลน์ Thai MOOC ซึ่งถูกพัฒนาโดยมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย (Thailand Cyber University) และให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเองว่าสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้ตามที่กำหนด ในแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลรายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) หรือไม่ และให้

ผู้บังคับบัญชาประเมินพัฒนาการของข้าราชการและบุคลากรใน สังกัด พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อกระตุ้นการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามแผนที่ได้วางแผนไว้ ทั้งนี้ หากพบว่าการพัฒนาดังกล่าวไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิดให้ขอรับ คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงแผนการพัฒนาด้านดิจิทัลรายบุคคลให้เหมาะสมต่อไป

3) นำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงาน การบริการ หรือยกระดับการพัฒนาองค์กร เช่น การดำเนินการด้านการรวบรวมข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัย และเป็นองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเตรียมพร้อมปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ผังแสดงขั้นตอนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร  
ระยะเริ่มแรก (Early Stage)



ภาพที่ 5 ผังแสดงขั้นตอนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรุงเทพมหานคร  
ในระยะเริ่มแรก (Early Stage)

นอกจากนี้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยผู้บริหารของหน่วยงาน มีการให้นโยบายในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้งในเรื่องการทำงานและการใช้เทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวก ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบฐานข้อมูลในระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนอกสถานที่ตั้ง (Work From Home) พร้อมกับการสร้างให้เกิดค่านิยมเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในส่วนของสำนักงานการต่างประเทศ ได้มีการจัดทำแผนงานรองรับเกณฑ์การประเมิน ทั้งในส่วนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และการพัฒนาควบคู่ไปกับการนำองค์ความรู้ถึงแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน เพื่อสอดรับการเปลี่ยนแปลงในการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่จะผลักดันให้เกิดรัฐบาลดิจิทัล

โดยได้มีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ผ่านพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนข้อมูลงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร โดยมีระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมสามารถวิเคราะห์เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายของ



ผู้บริหารและการดำเนินการของผู้ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงาน ด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครและงานที่เกี่ยวข้องของสำนักงานการต่างประเทศ โดยมีการ เสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากร มีเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศ

## 2.3 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)

2.3.1 ความหมายการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) มีผู้ให้นิยาม ความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

(Clau Sganzerla et al. / Procedia Engineering 138 (2016) กล่าวว่า คุณค่าของ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นการนำปริมาณข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการ ตัดสินใจแบบทันทีที่ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ ทำงานขององค์กรและปรับปรุงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

(องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD),(2018) ได้ให้นิยาม การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมแบบ Digitization และ Digitalization โดย Digitization เป็นการแปลงข้อมูลและกระบวนการแบบอนาล็อกไปสู่รูปแบบที่ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถอ่านค่าได้ และ Digitalization เป็นการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัล รวมถึงการเชื่อมต่อระหว่างกันของเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัลซึ่งส่งผลให้เกิดสิ่งใหม่และการ เปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่าง ๆ

(Reynolds, 2019) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ การที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ใน กระบวนการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรจะส่งผลต่อ คุณค่าในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในภาคประชาชนและผู้ปฏิบัติ งานในองค์กร

(Mergel, 2019) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ส่งผลต่อการเปลี่ยนรูปแบบของ วัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการวัดผลในระยะสั้น คือ การเพิ่มการ บริการทางดิจิทัลของหน่วยและในระยะยาวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความพึงพอใจ ต่อผู้ได้รับบริการหรือประชาชน

**คณะกรรมการการยุโรป (European Commission) (2019)** ได้ให้นิยามว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นการผสมผสานกันระหว่างเทคโนโลยีขั้นสูงและการบูรณาการของระบบทางกายภาพและระบบดิจิทัล เพื่อสร้างจุดเด่นของธุรกิจบนนวัตกรรมและกระบวนการใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการอัจฉริยะ

**ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ (DGTI)** ได้ให้คำนิยามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมายไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาคการปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้น แต่สิ่งนี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0

ความหมายและคำนิยามดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน โดยที่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ในส่วนของทักษะของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญ ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการทั้งในส่วนการประสานงานระหว่างบุคลากรหรือองค์กรในหน่วยงาน และการบริการแก่ลูกค้าในภาคเอกชน และบริการประชาชนในภาครัฐ

## 2.4 แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเป็นกลไกที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาสู่การทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาบูรณาการกับทุกหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาเป็น “รัฐบาลดิจิทัล” ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามและมีแนวคิด ดังนี้

**องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) (2016)** ได้ให้นิยามคำว่า “รัฐบาลดิจิทัล” คือ การที่ภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามายกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย เพื่อมอบการบริการภาครัฐผ่านนวัตกรรมรูปแบบใหม่ ในรูปแบบของเก็บข้อมูลบน Cloud และการวิเคราะห์ Big Data โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศูนย์กลางของข้อมูล (Data Centric) เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการให้แก่ประชาชน

Gartner<sup>1</sup> (2015) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า เป็นการดำเนินการด้านดิจิทัลผ่านการยกระดับปรับปรุง และตรวจสอบข้อมูล เพื่อยกระดับการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งข้อมูลของภาครัฐที่รวบรวมปัญหาและความต้องการของประชาชน ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดนโยบายให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dunleavy และคณะศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยลอนดอน (อ้างถึงในอุษามาศ ร่วมใจ, 2560, น 13.) มีการกล่าวถึงแนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” ว่าเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนบทบาทการให้บริการของภาครัฐด้วยเครื่องมือทางดิจิทัล โดยมีลักษณะ 3 ข้อ ดังนี้

- 1) Reintegration การร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐในทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน
- 2) Needs-based holism การที่ภาครัฐปรับปรุงการบริการสาธารณะในรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก
- 3) Digitalization การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศ เข้ามาพัฒนากระบวนการ และเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลาง ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานในภาครัฐ

สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (DGA) ได้ให้คำนิยามว่า “รัฐบาลดิจิทัล” หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริการสาธารณะโดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการ ประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

จากคำนิยามดังกล่าว คำว่า “รัฐบาลดิจิทัล” เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนากระบวนการในภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มการบูรณาการการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยประชาชน เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสร้างให้เกิดการบริการของภาครัฐในรูปแบบใหม่

<sup>1</sup> บริษัทวิเคราะห์ วิจัย และให้คำปรึกษาด้านไอที (techtalkthai, 2560)

## 2.5 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ต้องมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่กระทบกับองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยจะเห็นได้จากการอธิบายแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้มีการอธิบายแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งสองระดับ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการพัฒนาซึ่งกันและกัน

(Karin Vey, 2017) มีการพูดถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล อย่างยั่งยืน ผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn how to learn) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทภายในองค์กรของผู้บริหารและบุคลากรทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความเป็นมืออาชีพด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Professional) ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของบุคลากรและองค์กร ควบคู่กันไป โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีวิธีการในการจัดการอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับทุกยุคทุกสมัย และปรับเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

## 2.6 แนวคิดด้านประสิทธิภาพในองค์กร (Efficiency in Organizations)

แนวคิดด้านประสิทธิภาพในองค์กร เป็นการมองถึงกระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงานทุกภาคส่วน เพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งในภาครัฐ คือ หน่วยงานภายในและประชาชนผู้ได้รับบริการ ซึ่งประสิทธิภาพในองค์กรจะเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรมีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญในการบ่งบอกการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

พรธีรา เขียวเชิงงาน (2562) มีการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของภาครัฐ ให้มีการลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และส่งเสริมการบริการในภาคประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(Snow, 2017) กล่าวว่า ผู้นำขององค์กรต้องมีการวางวาระการพัฒนาด้านดิจิทัล และสร้างตระหนักถึงความสำคัญด้านเทคโนโลยีในทุกภาคส่วนจึงจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาองค์กร

(Shukhrat Erkinjovich Otajonov, 2021) กล่าวว่า การวางแนวทางพัฒนาเชิงกลยุทธ์ทางดิจิทัลและความสามารถในการนำมาปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม รวมไปถึงความรู้และทักษะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ส่งผลต่อคุณภาพในกระบวนการบริหารจัดการในการสร้างสรรค์ผลงานหรือการบริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยผู้นำองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาทั้งในส่วนของแผนงานและแผนพัฒนาบุคลากรไปควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.7 แนวความคิดเมืองอัจฉริยะ (Smart City)

เมืองอัจฉริยะ (Smart City) เป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาเมืองในปัจจุบันที่รัฐบาลให้ความสำคัญและถือเป็นวาระแห่งชาติที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน ทั้งนี้ ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาเมืองอัจฉริยะของประเทศไทยมีเป้าหมายให้เป็นเมืองน่าอยู่ มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี และนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการพัฒนาเมืองให้ครอบคลุมความต้องการของประชาชน โดยมีแนวความคิด ดังต่อไปนี้

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (2564) ให้คำนิยามคำว่า “เมืองอัจฉริยะ” ได้แก่ เมืองที่นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเมือง และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนภายในเมือง

(Yigitcanlar, 2020) กล่าวว่า การพัฒนาเมืองอัจฉริยะต้องมีการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านเทคโนโลยี การกำหนดนโยบาย และความต้องการของภาคประชาสังคม (technology-policy-community) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญ คือ นโยบายระยะสั้นที่เกิดจากการออกแบบผ่านแนวคิดประชานิยม และอิทธิพลของกลุ่มผลประโยชน์ในองค์กร จะส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ

(Tomičić-Pupek et al., 2019) ได้มีการวิเคราะห์เรื่องการดำเนินการเมืองอัจฉริยะ กับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล จะต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ให้บริการหรือประชาชนเป็นหลัก (Customer-Centricity) ว่าการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างไร เพื่อให้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(Jeffrey J. Pittaway, 2020) ได้ทำการศึกษახอบทบาทของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในรัฐบาลท้องถิ่นซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการต้องอาศัยความชำนาญในการใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์สำคัญ (Important Event) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย 1) มีการประกาศใช้กลยุทธ์องค์กรของผู้วิเคราะห์ประเภทแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Analyzer type organizational strategy) ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์นวัตกรรม 2) กำหนดให้ใช้กระบวนการที่มีการบูรณาการภายในองค์กร 3) การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกระบวนการบูรณาการ 4) ปรับโครงสร้างธรรมาภิบาลด้านสารสนเทศ ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรควรใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ดังกล่าวเพื่อส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นพร้อมกันทั้ง 4 มิติ คือ กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์สารสนเทศ โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างด้านสารสนเทศ เพื่อบรรลุการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในภาครัฐ ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

(Yiwei Gong, 2020) ศึกษาว่ารัฐบาลระดับท้องถิ่นในสาธารณรัฐประชาชนจีน มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยเริ่มจากการเตรียมพร้อมด้านสาธารณูปโภคในระดับท้องถิ่นผ่านการนำร่องบริการแบบเบ็ดเสร็จที่เดียว (One Stop Service) ร่วมกับภาครัฐท้องถิ่นกลุ่มเล็กๆ และสุดท้ายจึงขยายไปสู่ภาครัฐอื่นๆ ในทุกระดับ และได้มีการสังเกตการณ์และวิเคราะห์ถึงความพยายามในการสร้างความยืดหยุ่นเพื่อการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลในแต่ละช่วงเวลา องค์ประกอบขององค์กร และระดับขั้นการบังคับบัญชาที่ต่างกัน พบว่ามีการสร้างความยืดหยุ่นที่เพิ่มมากขึ้นด้วยกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ซึ่งการสร้างความยืดหยุ่นอาจมาจากการใช้เทคโนโลยีหรือผ่านการใช้นโยบายก็ได้ ขึ้นอยู่กับขั้นตอนและองค์ประกอบขององค์กรที่เกี่ยวข้อง

(Heuberger, 2021) ได้ทำการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในรัฐบาลท้องถิ่นของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี คุณภาพและประสิทธิภาพของการเปลี่ยนผ่านขึ้นอยู่กับลักษณะการกระจายอำนาจของระบบการบริหารจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นความท้าทายต่อนโยบายเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เนื่องจากการดำเนินตามนโยบายต้องมีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) การบูรณาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Consolidation) การประสานกันในหน่วยงานทุกระดับ (Harmonization) และอำนาจของข้อกฎหมายของภาครัฐ (Jurisdiction) ในการดำเนินการ โดยข้อจำกัดทางกฎหมาย ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และปัญหาด้านความสามารถในการสร้างความเข้าใจระหว่างรัฐบาลท้องถิ่นและพลเมือง ส่งผลต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อก้าวไปข้างหน้า

(พงศ์เทพ, 2563) ได้ทำการศึกษาในส่วนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกระทรวงมหาดไทย โดยมีการแยก (1) การแปรสภาพด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) โดยการใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริการประชาชน หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) การแปรสภาพการจัดการของธุรกิจ (Business operation transformation) เป็นการนำเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร ร่วมกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือการให้บริการแก่ ประชาชนโดยตรง เช่น การปรับเปลี่ยนจากงานเอกสารกระดาษเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบงานประชุมอัจฉริยะ (3) การแปรสภาพรูปแบบการดำเนินการ (Business model transformation) การนำเทคโนโลยีถูกนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบในการแปรสภาพจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการใหม่ อาทิ งานทะเบียนของกรมการปกครองที่จัดเก็บข้อมูลการเกิด การตาย การย้ายถิ่นฐาน เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดเก็บแบบปฐมภูมิ (Primary Source) ที่มีการอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา และสามารถย้อนดูข้อมูลได้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นต้น

(จันทร์จิรา, 2564 ) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบขององค์กรดิจิทัล ว่าจะต้องมีความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capability) และความชำนาญด้านดิจิทัล (Digital Dexterity) ผ่านการปรับโครงสร้างพื้นฐาน และเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างแนวคิดดิจิทัล (Digital Mindset) ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กร (Digital Culture) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของทุกองค์กร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ ( Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้ผู้วิจัยได้มีการกำหนดแผนภาพความสัมพันธ์ปัจจัยต่าง ๆ ในลักษณะกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงาน ดังจะเห็นได้จากแผนภาพ ดังต่อไปนี้

### การดำเนินนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 – 2565)
- แผนพัฒนาทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (พ.ศ. 2564 – 2565)
- การจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร



### ความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงาน

- ด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร
- ด้านเทคโนโลยี (ระบบการจัดการภายในที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานในหน่วยงาน)



### สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้านต่างประเทศ

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับหน่วยงานในต่างประเทศ
- วัฒนธรรมองค์กร
- แนวทางการดำเนินงานระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา



### การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการของ

#### สำนักงานการต่างประเทศ ภายใต้แผนแม่บท

#### เทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565) มี 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1) การมีทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากรและผู้บริหารที่สามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงานและวางแผนกำหนดนโยบาย
- 2) กลุ่มข้อมูลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานร่วมกันตามกลุ่มภารกิจ และการบริหารจัดการภายใน
- 3) โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีเสถียรภาพ
- 4) การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจหลักในรูปแบบเดียวกัน
- 5) การบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐบาลในกรุงเทพมหานคร (E-Government-BMA)
- 6) การใช้บริการผ่านเว็บไซต์ของกรุงเทพมหานคร (Web Portal) โดยไม่เกิดความสับสนและซ้ำซ้อน
- 7) การเปิดเผย เผยแพร่และแบ่งปัน (Open Public and Sharing) ข้อมูลเพื่อการบริการ และการบริหารจัดการที่โปร่งใส ทันสมัย และรวดเร็ว



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ศึกษาเรื่อง “ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ” โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และเพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการศึกษาวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รวบรวมข้อมูลที่มาจากความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องโดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนการศึกษาตามลำดับขั้น ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการเพื่อตอบโจทย์การ ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ซึ่งข้อมูลมาจากการใช้วิธี สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีความ เกี่ยวข้องทั้ง ด้านการกำหนดนโยบาย การผลักดัน การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการ ต่างประเทศ รวมถึงผู้ประสานงานจากหน่วยงานต่างประเทศ เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนา และนำไปวิเคราะห์ต่อไป

##### 3.1.1 ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มาจากการเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นจำแนกเป็นการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling) หรือที่เรียกว่าตามดุลย พินิจ (Judgmental Sampling) ของผู้วิจัยซึ่งจะตั้งเกณฑ์ตามอัตวิสัย (Subjectivity) ที่เป็นมุมมอง ของผู้วิจัยว่าจะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้ให้ข้อมูลภายในเป็นผู้บริหาร ของสำนักงานการต่างประเทศ เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง ในการกำหนดและผลักดันนโยบายการ ดำเนินการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานฯ ผู้วิจัยจึงเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 30 ท่าน

แบ่งเป็นผู้บริหารระดับอำนาจการสูงและระดับอำนาจการต้นของสำนักงานการต่างประเทศ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างเมือง และผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง โดยมีหน้าที่ความ

เกี่ยวข้องกับอาทิ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์และแผนงาน รวมทั้ง บริหารจัดการตรวจสอบแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล เป็นต้น และหัวหน้ากลุ่มงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายมาปฏิบัติ จำนวน 4 ท่าน และผู้ปฏิบัติงานในระดับตั้งแต่ปฏิบัติการและชำนาญการ จำนวน 18 ท่าน เพื่อให้รับทราบมุมมองที่หลากหลายต่อการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว

ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก 2 ท่าน จากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ทั้งในส่วนผู้บริหารนโยบาย และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยคัดเลือกเนื่องจากเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร

#### ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก จำนวน 2 ท่าน

ลำดับ	ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก	หน้าที่ / ความเกี่ยวข้อง
1	รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร (ดูแลในส่วนแผนพัฒนาด้าน ดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร)	- กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ขององค์กรภาครัฐ - ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการ ของหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร เพื่อมุ่งสู่การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
2	ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	- จัดทำและเสนอแนวทางการปรับปรุง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ให้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ - ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการ ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

ผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานในต่างประเทศ จำนวน 3 ท่าน โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากเมืองที่มีความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องกับกรุงเทพมหานคร และมีความก้าวหน้าในการดำเนินนโยบายการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานต่างประเทศ จำนวน 3 ท่าน

ลำดับ	ผู้ประสานงานจากหน่วยงานต่างประเทศ	หน้าที่ / ความเกี่ยวข้อง
1	ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ (International Affairs office) จังหวัดฟูกูโอกะ ประเทศญี่ปุ่น	- ประสานงานในส่วนความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องร่วมกับกรุงเทพมหานคร
2	ผู้แทนจากส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาลกรุงโซล (International Relation Division, Seoul Metropolitan Administration) สาธารณรัฐเกาหลี	- การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในประเด็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์การภาครัฐ
3	ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ เมืองเซินเจิ้น (Foreign Affairs Office Shenzhen Municipal People's Government) สาธารณรัฐประชาชนจีน	

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากคำถามที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ล่วงหน้า และเป็นคำถามในรูปแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสามารถให้ข้อมูลได้อย่างมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความเกี่ยวข้องกับสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งคำถามเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1) ส่วนที่ 1 การดำเนินนโยบายและการนำไปปฏิบัติ 2) ส่วนที่ 2 ความพร้อมและศักยภาพของทรัพยากรภายในหน่วยงาน 3) ส่วนที่ 3 การดำเนินงานภายในหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้านต่างประเทศ 4) ส่วนที่ 4 ปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร และสำนักงานการต่างประเทศ 5) ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุง

และแนวคำถามกับผู้ประสานงานจากหน่วยงานต่างประเทศ ได้แก่ 1) แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ด้านการพัฒนาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ 2) ปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ 3) ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุง โดยจะนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ถึงแนวทางการปรับใช้กับหน่วยงานต่อไป

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บข้อมูลของงานวิจัย ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์จะเริ่มจากติดต่อผู้ให้ข้อมูลทั้งภายในสำนักงานและภายนอกสำนักงานแต่ละท่านเพื่อทำการนัดหมาย รวมถึงส่งจดหมายหาผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ และได้แนบเอกสารแนวคำถามเพื่อให้ผู้ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้มีเวลาในการเตรียมความพร้อมสำหรับตอบคำถามการสัมภาษณ์ และในการสัมภาษณ์จะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัยนี้ และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์รวมถึงการจดบันทึก เพื่อไม่ให้เกิดการสูญหายของข้อมูลทั้งหมด ทั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นที่ผู้สัมภาษณ์มองว่าเป็นส่วนสำคัญ ก็จะมีการสอบถามแบบเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนนำมาวิเคราะห์กับงานวิจัยต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพฉบับนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) พรรณนาบรรยายข้อมูลที่สรุปได้ในแต่ละส่วนคำถามจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล และสรุปเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรม การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร โดยอิงกรอบแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565) ผ่าน 7 ตัวชี้วัด และเป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 30 ท่าน โดยจะมีการจัดแยกข้อมูลการสัมภาษณ์ตามลักษณะงานของแต่ละส่วนในสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำสรุปสิ่งที่ได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อตอบโจทย์หัวข้อการวิจัย ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร รวมถึงข้อเสนอแนะและแนวทางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรจะต้องดำเนินไปในทิศทางใด เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ทั้งในส่วนผู้กำหนดและบริหารนโยบายของกรุงเทพมหานครและสำนักงานการต่างประเทศ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานการต่างประเทศ โดยมีการแบ่งออกตามลักษณะงานในแต่ละส่วน ได้แก่ ส่วนการประสานความสัมพันธ์ระหว่างเมือง และส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในองค์กร รวมไปถึงผู้ประสานงานจากเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร และผู้ให้ข้อมูลที่ถูกเลือกโดยการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตอบในกรอบแนวคิดการศึกษา โดยกรอบแนวคิดการศึกษาของงานวิจัยนี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วน ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ ได้แก่

- การดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 – 2565) แผนพัฒนาทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (พ.ศ.2564 – 2565) และการจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร
- ความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงาน โดยมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และด้านเทคโนโลยี
- สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านต่างประเทศ โดยมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับหน่วยงานในต่างประเทศ วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการดำเนินงานระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา

โดยมีผลการศึกษาจากข้อมูลการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ตารางสรุปการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศ ภายใต้การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มีบทบาทในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงาน

ระบบการทำงานของสำนักงานการต่างประเทศ		
กระบวนการงาน	ระบบดั้งเดิม	การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานเพื่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรดิจิทัล
การดำเนินการด้านเอกสารทางราชการ	เก็บในตู้เอกสาร และในบางส่วนมีการจัดเก็บเอกสารเก่ากับบริษัท Recall Enterprise	มีการแสกนเอกสารลงระบบฐานข้อมูลส่วนกลาง (NAS) และทำลายเอกสารที่ไม่สำคัญเมื่อครบอายุทางราชการ
การจัดทำแผนหรือโครงการต่างๆ ภายในสำนักงานการต่างประเทศ	มีการดำเนินการผ่านการตรวจสอบด้านเอกสารและมีการเสนอพิจารณาเป็นลำดับขั้นบังคับบัญชา	การเสนองานผ่านแพลตฟอร์ม Google Drive ไปจนถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไขและเสนอเซ็นเป็นเอกสารเมื่อการแก้ไขสมบูรณ์ และในอนาคตจะมีระบบ E-Sarabun ซึ่งจะช่วยให้การเสนองานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การดำเนินการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยงาน) หรือประชาชน	ต้องมีการทำหนังสืออย่างเป็นทางการและประสานงานเป็นการภายใน และการที่ประชาชนจะเข้าถึงแบบฟอร์มต้องมีการส่งเอกสารที่เป็นในรูปแบบกระดาษเท่านั้น	การสร้างระบบเว็บไซต์และฐานข้อมูลผ่านระบบโครงการสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร และแบบฟอร์ม เช่น แบบฟอร์มหนังสือรับรองเงินเดือน แบบฟอร์มการรับสมัครเยาวชน แลกเปลี่ยนร่วมกับเมืองพี่เมืองน้อง หรือการมีพจนานุกรมคำศัพท์ สำหรับประชาชน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อให้เกิดแหล่งข้อมูลที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย
การดำเนินกิจกรรมร่วมกับเมืองพี่เมืองน้องหรือองค์กรระหว่างประเทศ	- ทำหนังสือทางการและส่งในลักษณะ Airmail หรือ โทรสาร - การเดินทางเหย้า-เยือนเพื่อดำเนินกิจกรรมระหว่างกัน	การติดต่อประสานงานในลักษณะอีเมลกลาง หรือแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook Youtube และการดำเนินกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์

- ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 1 การดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ

การดำเนินตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 – 2565) ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของ กรุงเทพมหานครจะเห็นได้ว่าการมีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานในภาครัฐ ทำให้ทุกหน่วยงานต้องมีการนำแผนแม่บทดังกล่าวไปใช้ เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในทุกหน่วยงาน ทั้งนี้ยังคงมีอุปสรรคในแง่ของการดำเนินการด้านงบประมาณ และการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานที่ยังคงเสร็จสิ้นในบางส่วน และในด้านของข้อมูลยังเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยได้สะท้อนออกมาจากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ทุกฝ่ายถึงความสำคัญและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนแม่บทดังกล่าว ดังจะเห็นได้จากตารางสรุปประเด็น

**ตารางที่ 4.1** สรุปประเด็นการดำเนินตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 – 2565) ทั้งในระดับผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	การดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ (แผนแม่บทฯ)
รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล(ดูแลด้านการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล)	กรุงเทพมหานครดำเนินการจัดทำแผนแม่บทฯ ซึ่งเปรียบเสมือนหมุดหมาย (Milestone) ในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของทั้งองค์กร ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น คือ การขาดหน่วยงานกลางที่ชัดเจนในการดำเนินการตามแผนแม่บทฯ
ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์	ในทางปฏิบัติตามแผนแม่บทฯ โครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กรและสร้างการเชื่อมโยงเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นพื้นฐานต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ทั้งนี้งบประมาณในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์	การดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ (แผนแม่บทฯ)
ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ	สำนักงานการต่างประเทศมีการนำแผนแม่บทฯ มาวิเคราะห์ร่วมกับงานในภาวะความรับผิดชอบ และสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในการเสริมประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร
ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	เมืองพี่เมืองน้องที่มีความสัมพันธ์กับกรุงเทพมหานครมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลซึ่งเป็นการเปิดภาพรวมของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลผ่านมุมมองของเมือง ซึ่งจะช่วยให้มองแผนแม่บทฯ ของกรุงเทพมหานครได้รอบด้านมากยิ่งขึ้น
ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	การดำเนินการด้านส่งเสริมศักยภาพของเมืองในปัจจุบัน มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาเมืองมากขึ้น กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน เพื่อรองรับการพัฒนาศักยภาพของเมืองให้ก้าวทันในระดับโลก
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	การนำองค์ความรู้จากเมืองที่มีความสัมพันธ์อันดีกับกรุงเทพมหานคร มาประยุกต์ใช้กับแผนแม่บทฯ เพื่อสร้างการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	การสร้างให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของแผนแม่บทฯ ในบุคลากรทุกระดับ เป็นสิ่งที่จะทำให้ทั้งองค์กรมองเป้าหมายการพัฒนาสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายประเด็นการดำเนินตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 – 2565) ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งมองว่าแผนแม่บทฯ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงาน โดยสะท้อนออกจากข้อมูลการสัมภาษณ์ เช่น



กรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวงได้รับนโยบายจากรัฐบาลกลางของประเทศในการพัฒนาระบบสารสนเทศทั้งในส่วนโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลโดยมีการออกแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อกำหนดกรอบและแนวทางปฏิบัติให้กับทุกหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร ในการปรับใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน โดยในช่วงแรกจะเน้นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน เพื่อรองรับกระบวนการที่จะต้องมีการพัฒนาให้เป็นในรูปแบบดิจิทัล”

- (รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล)

ทั้งนี้การดำเนินแผนแม่บทฯ เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลภายในหน่วยงาน ยังคงมีข้อจำกัดในประเด็นงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรที่มีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ล่าช้าลง และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

“โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลภาครัฐ โดยส่วนใหญ่หน่วยงานภาครัฐยังมีโครงสร้างพื้นฐานด้านนี้ไม่พร้อมเท่ากับภาคเอกชน ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การที่กรุงเทพมหานครออกแผนแม่บทฯ เพื่อพัฒนาเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างให้เกิดองค์กรดิจิทัล และขยายผลไปสู่การพัฒนากระบวนการทั้งระบบ โดยมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้ด้วย ปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลกระทบต่องบประมาณในการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ที่ตั้งไว้ งบประมาณใหญ่ถูกโยกไปเพื่อเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ ซึ่งทำให้การพัฒนาในส่วนของการบูรณาการข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีมีความล่าช้า และขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งตรงนี้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ เพราะแต่ละหน่วยงานก็มีข้อมูลเฉพาะของตนเอง”

- (ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์)

นอกจากนี้สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนแม่บทฯ คือ การที่หน่วยงานในแต่ละภาคส่วนมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่เท่ากัน เนื่องจากภารกิจหลักของหน่วยงานที่เยอะ ทั้งในส่วนงานประจำและงานนโยบาย และเรื่องเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรที่มีอายุการทำงานมานานและเคยชินกับระบบเดิมก้าวตามความเปลี่ยนแปลงไม่ทัน และ

ผู้บริหารยังมองภาพไม่ชัดเจน เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ใช้เวลานาน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลสัมภาษณ์

จากการที่ทำงานร่วมกับสำนักงานต่างประเทศ ได้มีความร่วมมือกับสถานทูตอังกฤษ ในเรื่องการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการฐานข้อมูล (Integrated Data Hub: IDH) ร่วมกับสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ผมไม่ค่อยกังวลเรื่องการมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของหน่วยงาน แต่สิ่งที่น่ากังวลคือหน่วยงานหลายๆ หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีความเข้าใจการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่เท่ากัน ผู้บริหารของหน่วยงานไม่สามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจประเด็นนี้ นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบ และข้อจำกัดที่เกิดขึ้น คือ กรุงเทพมหานครมีแผนแม่บทด้านสารสนเทศ แต่เรายังขาดองค์กรหลักที่จะคอยขับเคลื่อนแผนแม่บทดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงานยุทธศาสตร์และประเมินผล ต้องมีการจัดทำแผนที่จะขับเคลื่อนในหลายๆ ด้าน ทำให้ขาดการมุ่งเน้นแผนใดแผนหนึ่งเป็นพิเศษ เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีภารกิจที่หลากหลายในการดูแลความเป็นอยู่ของประชาชน และผู้บริหารของกรุงเทพมหานครต้องการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อประชาชน ซึ่งในมุมมองผู้บริหารมองว่าควรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน ซึ่งการจะสร้างการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรจำเป็นต้องใช้เวลาในการทำให้เห็นผลเป็นรูปธรรม ซึ่งบางครั้งไม่สามารถทำได้ภายใต้ขอบเขตเวลาที่ผู้บริหารต้องการได้”

- (รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล)

ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ในประเด็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรถึงความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในส่วนนี้หลายๆ หน่วยงานยังคงขาดความเข้าใจต่อแผนแม่บทดังกล่าว และมองเพียงแค่เป็นการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงประเด็นเดียว โดยไม่ครอบคลุมต่อการมองการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะต่างกับกรณีของสำนักงานการต่างประเทศ ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารได้รับนโยบายจากส่วนกลางและมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในอนาคต และได้นำแผนแม่บทมาร่วมวิเคราะห์ในการกำหนดโครงการหรือแผนงานที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาตามแผนแม่บทดังกล่าว เพื่อให้หน่วยงานจะสามารถก้าวไปสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร โดยต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงานเพื่อให้เห็นผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ดังจะเห็นได้จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ว่า

“สำนักงานต่างประเทศในฐานะหน่วยงานด้านต่างประเทศกรุงเทพมหานคร ได้มีการนำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร มาปรับใช้ร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และมุ่งเน้นการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมศักยภาพบนเวทีระหว่างประเทศ ทางสำนักงานมีการของบประมาณสำหรับจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศกรุงเทพมหานคร เมื่อปี พ.ศ. 2563 ซึ่งจะช่วยเกิดการพัฒนางานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานครเพิ่มมากขึ้น

- (ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร)

“สำนักงานต่างประเทศมีการของบประมาณในการจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามของตัวสำนักงาน ที่ต้องการจะเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ในจุดนี้เองจำเป็นจะต้องมีการสร้างร่วมมือกับหลายฝ่าย ทั้งบุคลากรภายในและสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล เพื่อให้ระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศ สามารถใช้งาน ได้เห็นผลเป็นรูปธรรม จะช่วยส่งเสริมให้เป็นต้นแบบการดำเนินการให้กับหน่วยงานต่างๆต่อไป

- (ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์)

ในมุมมองของความสัมพันธ์ระหว่างเมือง สามารถวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของแต่ละเมือง เพื่อนำมาปรับใช้กับแผนแม่บทของกรุงเทพมหานคร เป็นสิ่งช่วยให้มองเห็นภาพการพัฒนาที่ชัดเจนเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงแนวทางการพัฒนากับบริบทของกรุงเทพมหานคร ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลผู้สัมภาษณ์

“กรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กับเมืองพี่เมืองน้อง โดยเฉพาะในเมืองในประเทศแถบเอเชีย เช่น เกาหลีใต้ จีน ญี่ปุ่น ซึ่งประเทศเหล่านี้ มีแนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเป็นต้นแบบที่น่าสนใจในการเรียนรู้ และปรับใช้กับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของของกรุงเทพมหานครได้ ทั้งนี้อาจนำมาเพียงบางส่วนในการปรับใช้ภายในหน่วยงาน หากจะต้องมีการนำมาใช้เพิ่มเติมในแผนแม่บท อาจจะต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงวิธีการและแนวทางของแต่ละเมือง และสำนักงานการต่างประเทศจะพยายามนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากเมืองส่งต่อให้กับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำแผนหรือกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาเมืองต่อไป”

- (ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

เป้าหมายในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ การสร้างให้เกิดเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ในการเพิ่มศักยภาพของเมืองในการเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มบทบาทบนเวทีระหว่างประเทศ ซึ่งสำนักงานการต่างประเทศจะต้องเป็นตัวกลางในการประสานงานกับต่างประเทศ ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลสัมภาษณ์

“การพัฒนาศักยภาพของเมือง ในปัจจุบันจะเห็นว่ามีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมากยิ่งขึ้น การที่เรามีแผนแม่บทฯ เป็นสิ่งที่ดี จะเป็นฐานความรู้ด้านนโยบายที่จะสามารถนำเสนอบนเวทีระหว่างผู้นำเมือง ให้เห็นถึงความพยายามในการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาเมือง สำนักงานต่างประเทศจึงเปรียบเสมือนผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างประเทศและหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งในอนาคต จะสำคัญมากยิ่งขึ้น”

- (ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

ทั้งนี้ ในมุมมองของระดับของผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานการต่างประเทศ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอยู่แล้ว เนื่องจากการขยายกรอบอัตรากำลังข้าราชการ ทำให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่โดยส่วนใหญ่มีความรู้ขั้นพื้นฐานทางดิจิทัล ซึ่งสามารถที่จะเข้าใจความสำคัญของแผนแม่บทฯ และมีความต้องการที่จะเห็นองค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ต้องมีการสร้างความเข้าใจต่อตัวแผนแม่บทฯ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

“พวกเรามีการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ ภายในส่วนงานไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมทำเวิร์ดอาร์ต Canva โปรแกรมนำเสนองาน Prezi หรือแม้กระทั่ง Google Jamboard ในการนำเสนอไอเดีย เป็นต้น ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นการแนะนำไอเดียจากเจ้าหน้าที่ของเมืองต่างประเทศ ซึ่งคิดว่าสามารถนำไปปรับใช้กับแผนแม่บทฯ เพื่อตอบโจทย์การทำงานโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

“การสร้างให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของแผนแม่บทฯ ในบุคลากรทุกระดับ เป็นสิ่งที่จะทำให้ทั้งองค์กรมองเป้าหมายการพัฒนาสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ส่วนแผนงานฯ ในส่วนที่รับรู้เรื่องแผนแม่บทฯ และนำมาเผยแพร่ให้กับทุกส่วนงานได้รับทราบและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น ซึ่งตรงนี้จะมีการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อชี้แจงแผน และการคุยนอกรอบหากมีการสงสัยบางประเด็น ซึ่งเป็นข้อดีของหน่วยงานขนาดเล็กที่ทุกคนสามารถพูดคุยกันได้ และจะสามารถสร้างให้เกิดความ

เข้าใจถึงเป้าหมายร่วมกัน เพราะทุกคนก็อยากทำงานให้เสร็จอย่าสงรวดเร็ว หากนำเทคโนโลยีเข้ามาจะ ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานมากขึ้น”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

แผนพัฒนาทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะ เริ่มแรก (พ.ศ.2564 – 2565) ถือได้ว่าเป็นหัวใจที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร “คน” เป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เมื่อก่อนบุคลากรความรู้ความสามารถด้าน ดิจิทัลที่มากเพียงพอจะส่งผลให้ หน่วยงานสามารถที่จะใช้ประโยชน์จาก ทักษะ หรือความรู้ ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยข้อมูลของผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย มีความสอดคล้องกัน ในประเด็นการเน้นพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทาง ดิจิทัลของทั้งองค์กร

**ตารางที่ 4.2** สรุปประเด็นแผนพัฒนาทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อการ ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (พ.ศ.2564 – 2565)

ผู้ถูกสัมภาษณ์	การดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ (แผนพัฒนาทักษะบุคลากร)
รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และ ประเมินผล(ดูแลด้านการพัฒนาสู่รัฐบาล ดิจิทัล)	การพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับพัฒนาระบบงานเป็นสิ่งสำคัญ ต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงาน
ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์	โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ ด้านดิจิทัลในการใช้งาน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จาก โครงสร้างพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ	สำนักงานการต่างประเทศมีการให้บุคลากรทำแผนพัฒนาตนเอง ด้านดิจิทัล โดยอิงกรอบสมรรถนะจากสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ สำนักงานพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดการ ประเมินผลด้านสมรรถนะ และเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) และมหาวิทยาลัยไซเบอร์ ไทย (Thai MOOC) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่ จะรองรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์	การดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ (แผนพัฒนาทักษะบุคลากร)
ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างเมือง	การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยยกระดับการทำงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะถ้ามีการให้อำนาจความรู้เพิ่มเติมจากบุคคลภายนอก เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA)
ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริม ศักยภาพของเมือง	การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning ตามแนวทางแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลจะช่วยให้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจากทุกสถานที่ ทุกช่วงเวลา และสร้างตัวชี้วัดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของหน่วยงาน ภายใต้การเรียนรู้จากการดำเนินการด้านต่างประเทศ
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	การพัฒนาทักษะดิจิทัลผ่านการเรียนรู้จากเว็บไซต์ Thai MOOC กับ DGA เป็นการช่วยให้บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น และสามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงาน และส่งเสริมศักยภาพของเมือง	แผนการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และอัปเดตองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่สม่ำเสมอ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องเน้นย้ำกับบุคลากรคือการสร้างแนวคิดการเรียนรู้ทุกช่วงวัย (Lifelong – Learning) ให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลเห็นผลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปประเด็นการดำเนินการตามแผนพัฒนาทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (พ.ศ.2564 – 2565) แสดงให้เห็นถึงความพยายามของกรุงเทพมหานครในการสร้างทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวยังอยู่ในระยะเริ่มแรก โดยมีการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรและมีการกำหนดแผนพัฒนาในระยะเริ่มแรก โดยบุคลากรสามารถเรียนรู้จากแพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้แผนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีความต่อเนื่องและมีการอัปเดตอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการประเมินผลให้เป็นรูปธรรม โดยสะท้อนจากข้อมูลสัมภาษณ์ ได้แก่

“การจะพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การพัฒนาคนควบคู่กับการพัฒนาระบบงานและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งทางสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้มีการเล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีการปรึกษาร่วมกับสำนักงานพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในการกำหนดแผนพัฒนาทักษะของราชการกรุงเทพมหานครในส่วนของทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถนำแนวทางไปพัฒนาและต่อยอดบุคลากรของตนเองต่อไป”

- (รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล)

“โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรมีทักษะรองรับกับการใช้งานดังกล่าวเพื่อให้ใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และนำไปพัฒนากระบวนการภายในหน่วยงาน ทุกวันนี้บุคลากรรุ่นใหม่ มีทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในตัวอยู่แล้ว คิดว่าไม่ยากเกินความสามารถในการพัฒนา เพราะองค์กรจะค่อยๆเปลี่ยนผ่านตามยุคสมัย เมื่อบุคลากรรุ่นใหม่ก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง คิดว่าระบบโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในอนาคต น่าจะสมบูรณ์และรองรับกับการทำงานในยุคใหม่ได้มากกว่าในปัจจุบัน”

- (ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์)

ในส่วนของสำนักงานการต่างประเทศมีการประเมินทักษะของบุคลากร และให้บุคลากรเรียนผ่านแพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และมีการแชร์ให้กับบุคลากรภายใน เพื่อให้เกิดการขยายองค์ความรู้ระหว่างกัน นอกเหนือจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลสัมภาษณ์

“การพัฒนาทักษะในระยะเริ่มแรกของข้าราชการในสำนักงานการต่างประเทศ ทุกคนจะต้องทำแบบประเมินการพัฒนาบุคคลในประเด็นทักษะด้านดิจิทัล โดยมีการประเมินจากเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. และเมื่อประเมินเสร็จจะทราบว่าตนเองขาดแคลนทักษะดิจิทัลด้านไหน เช่น การเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ หรือความสำคัญของข้อมูลมหัต (Big Data) จะต้องมีการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) และมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย (Thai MOOC) มีการทำข้อสอบก่อนและหลังเรียน เมื่อเรียนจบต้องนำไปรับรองว่าผ่านหลักสูตรมาเป็นหลักฐาน โดยในช่วงประชุมหน่วยงานจะมีการสุ่มเรียกถามว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้แชร์ให้กับบุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดีในการแบ่งปันระหว่างกันและจะได้ทราบความคิดเห็นตอบกลับจากผู้อื่นได้ด้วย”

- (ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ)

นอกจากการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณในการเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรแล้ว การแชร์องค์ความรู้และการรับฟังระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้ทักษะนอกเหนือจากการดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ และสิ่งที่จะช่วยเสริมฐานความรู้ให้กับบุคลากร คือ การเรียนรู้จากวิทยากรที่มีความรู้จากหน่วยงานหลักที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาการทำงานของภาครัฐจากระบบออนไลน์ให้เปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบการทำงานแบบดิจิทัล ซึ่งจะช่วยเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังจะเห็นได้จากข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

“ระบบ E-Learning ซึ่งจะช่วยทำให้บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จากทุกสถานที่ ทุกช่วงเวลา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเรียนรู้จำนวนมาก ได้มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและไม่จำกัดช่วงเวลา จะเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถดังกล่าว เป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาความเสมอภาค ทางด้านการฝึกอบรม/พัฒนาของหน่วยงานต่างๆของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเกิดจากข้อจำกัดทางด้านงบประมาณได้อย่างยั่งยืน”

- (ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

“การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยยกระดับการทำงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร สิ่งที่ต้องการเห็นคือการมีวิทยากรจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) มาให้ความรู้ในหน่วยงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง น่าจะเป็นผลดีต่อบุคลากรในการเรียนรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ และถ้าหากมีข้อสงสัยก็สามารถที่จะมีผู้ติดต่อและผู้ประสานงาน”

- (ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

“การพัฒนาทักษะดิจิทัลผ่านการเรียนรู้จากเว็บไซต์ Thai MOOC กับ DGA เป็นการช่วยให้บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น และสามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้การใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดทำ Mind mapping ผ่านโปรแกรม G-Suite ของบริษัท Google ช่วยเหลือในการเสนอไอเดียสามารถทำที่ไหนก็ได้ แม้จะในช่วง Work from Home ก็ตาม รู้สึกว่ามีประโยชน์ต่อการทำงานมากๆเลย”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)



ข้อสังเกตจากผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ แผนการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลต้องมีความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรอยู่ทุกช่วงเวลา เพื่อจะได้มีแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจนและทันสมัย และสิ่งสำคัญที่จะต้องสร้างนอกเหนือจากแผนการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องสร้างให้เกิดแนวความคิดเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรทุกภาคส่วน จะเป็นกุญแจหลักในการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร

“แผนการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และอัปเดตองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่สม่ำเสมอ เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องสร้างนอกเหนือจากองค์ความรู้ที่ได้รับ คือ การสร้างแนวความคิดการเรียนรู้ในทุกช่วงวัย (Lifelong – Learning) ระหว่างบุคลากร และมองว่าการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน เมื่อทุกคนคิดอย่างนี้ได้ การดำเนินการด้านการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลจะเห็นผลมากยิ่งขึ้น และจะเกิดไอเดียใหม่ๆ ในการทำงาน และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงานต่อไปในอนาคต”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

การจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ถือได้ว่าเป็นโครงการที่สำคัญภายใต้แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่างประเทศ ผ่านการจัดทำฐานข้อมูลด้านต่างประเทศทั้งในส่วนที่จะเปิดเผยให้กับประชาชนได้รับข้อมูลหรือสามารถทราบการดำเนินการด้านต่างประเทศผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานฯ และข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาเมืองผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร โดยฐานข้อมูลจะถูกเชื่อมโยง กับ BMA Data Center ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญเกิดขึ้นภายใต้แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลมหัต (Big Data Analytics) ต่อไปในอนาคต

**ตารางที่ 4.3** สรุปประเด็นการจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร

ผู้ถูกสัมภาษณ์	โครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร
ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ	การริเริ่มโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร เป็นความก้าวหน้าที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร
ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	โครงการระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการสร้างฐานข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างเมืองที่เมืองน้อง ทั้งในส่วนของเอกสารบันทึกการลงนาม เอกสารที่เกี่ยวข้อง และบันทึกกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	โครงการระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการจัดทำฐานข้อมูลความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูตฯ และหน่วยงานต่างประเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	ระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศถูกออกแบบให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถใช้งานได้ โดยมีการแบ่งหน้าที่ในส่วนของผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้ใส่ข้อมูล เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นระบบ และมีการแบ่งข้อมูลที่เปิดเผยกับประชาชนและข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นของกรุงเทพมหานคร
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	โครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร จะช่วยให้หน่วยงานสามารถนำข้อมูลด้านต่างประเทศสนับสนุนหน่วยงานหลัก ทั้งนี้ข้อจำกัดคือการกระจายของข้อมูลที่ยังต้องใช้เวลาในการจัดการให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร และเป็นก้าวที่สำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในงานด้านต่างประเทศ ผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการทำฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการ

กำหนดนโยบายของหน่วยงาน และสามารถนำข้อมูลไปสนับสนุนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากมีการประสานงานร่วมกับสำนักงานการต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนี้

“งานด้านต่างประเทศเองได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมากขึ้น เพราะโลก ณ ปัจจุบัน มีกระบวนการโลกาภิวัตน์ (Globalization) ดังจะเห็นได้จากเมืองพี่เมืองน้องที่มีความสัมพันธ์กับกรุงเทพมหานคร และองค์กรระหว่างประเทศต่างๆ มีการจัดทำแผนการพัฒนาด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น และมีความพยายามในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในเรื่องการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการริเริ่มโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร จึงเป็นความก้าวหน้าที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ในแง่ของการดำเนินการด้านต่างประเทศ แต่เป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับบุคลากรที่ทำงานมานาน การดำเนินการในเรื่องของระบบต่างๆ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้และทักษะ ในการช่วยกันออกแบบระบบที่ควรจะมี ร่วมกับบริษัทที่ถูกจ้างในการทำโครงการฯ เวลาประชุมหน่วยงานแต่ละครั้งจะมีการถามความคิดเห็น และสิ่งที่ต้องการเห็นในระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศ แต่ข้อจำกัดอยู่ที่ตัวระบบเองมีความซับซ้อนและมีศัพท์เทคนิคค่อนข้างเยอะ ทำให้ต้องใช้เวลาในการจัดเรียงข้อมูล ทั้งในส่วนข้อมูลย้อนหลังและข้อมูลปัจจุบัน เพื่อให้โครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศสมบูรณ์ และพร้อมใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ”

- (ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ)

การดำเนินโครงการระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศ ส่งผลให้แต่ละส่วนงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้งาน และมีเป้าหมายในการนำข้อมูลที่ถูกจัดเรียงตามลักษณะของงาน นำไปต่อยอดในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นต่อการกำหนดนโยบายของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้จำเป็นต้องมีความร่วมมือกับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ความพยายามของสำนักงานการต่างประเทศในการเป็นองค์กรสนับสนุนหน่วยงานหลักของกรุงเทพมหานครในการพัฒนาเมือง ถือได้ว่าตรงกับแนวคิดในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (SMART CITY) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเมืองเพื่อตอบสนองความต้องการและการแก้ไขปัญหาของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

“โครงการระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศ ทำให้เราได้มีฐานข้อมูลความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร และสามารถเก็บรวบรวมเอกสารทั้งในส่วนของเอกสารบันทึกการลงนาม เอกสารที่เกี่ยวข้อง และบันทึกกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งช่วยให้บุคลากร

ทุกฝ่ายภายในสำนักงานต่างประเทศ เข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น เวลาที่หน่วยงานอื่นในกรุงเทพมหานครประสานงานด้านข้อมูล ซึ่งเราก็หวังว่าระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศในอนาคต จะก้าวไปสู่การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ (Data Analytics) เพื่อประเมินโอกาสและความท้าทายในการพัฒนาเมืองภายใต้การมองประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต ซึ่งในจุดนี้จำเป็นที่เราจะต้องมีการประสานข้อมูลกับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพในการนำไปใช้งานต่อไป”

- (ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

“การวางแผนในการส่งเสริมศักยภาพของเมือง ในปัจจุบันมีการนำเรื่องการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเมือง เพื่อเป้าหมายในการสร้างเมืองอัจฉริยะ (Smart City) และในเมืองต่างประเทศมีความพยายามในการนำอินเทอร์เน็ตทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things :IoT) เข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งในส่วนของสำนักงานการต่างประเทศมีความพยายามในการจัดทำฐานข้อมูล ความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูตฯ และหน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อตอบสนองกับหน่วยงานอื่นๆของกรุงเทพมหานครในการเสริมบทบาทการก้าวสู่การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart City) บนเวทีระหว่างประเทศ เนื่องจากเมืองหลวงของประเทศต่างๆ มีความพยายามในการสร้างสถานะของเมืองให้มีความอัจฉริยะเพิ่มมากขึ้น (Smartening Up) ซึ่งแนวทางการพัฒนาเมืองอัจฉริยะถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐให้เป็นไปในรูปแบบดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น”

- (ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง สำนักงานการต่างประเทศ)

การออกแบบระบบสารสนเทศด้านการต่างประเทศ มีการแบ่งหน้าที่การดูแลระบบและผู้กรอกข้อมูลระหว่างบุคลากรในสำนักงานการต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้ใช้งาน ที่จะสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์และวิเคราะห์ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งเป็นก้าวหนึ่งที่สำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ทั้งนี้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นของระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศในปัจจุบัน ได้แก่ การกระจายของข้อมูลในรูปแบบเอกสารทางราชการในรูปแบบกระดาษ และการโยกย้ายตำแหน่งของบุคลากรทำให้ไม่สามารถจัดเรียงข้อมูลเป็นหนึ่งเดียวกันได้ และอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ดังจะเห็นได้จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศถูกออกแบบให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้าใช้งานได้ โดยมีการแบ่งหน้าที่ในส่วนของผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้กรอกข้อมูล เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นระบบ ซึ่งระบบเป็นการช่วยให้ทุกคนปรับข้อมูลจากรูปแบบเอกสารให้เป็นในรูปแบบของดิจิทัล อีกทั้งยังปรับลดขั้นตอนทางเอกสารการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน และสามารถลดการใช้ทรัพยากรกระดาษ ทั้งนี้ในส่วนของคุณสมบัติที่สามารถเปิดเผยได้ จะมีการเปิดเผยบนเว็บไซต์ <https://iao.bangkok.go.th/> เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้ามาดูได้ ตัวอย่างเช่น การจัดทำแบบฟอร์มรับสมัครโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร การทำฟอร์มหนังสือรับรองเงินเดือนให้กับหน่วยงานอื่นๆ ในกรุงเทพมหานคร การทำระบบคลังคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับกรุงเทพมหานคร เป็นต้น และจะมีในส่วนระบบหลังบ้าน (Back-End) ที่บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถเข้าได้จากที่ไหนก็ได้ และยังเห็นผลได้ชัดเจนที่มีการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work From home) ที่การทำงานยังคงดำเนินไปได้อย่างราบรื่น”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

“โครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร จะช่วยให้หน่วยงานสามารถนำข้อมูลจากต่างประเทศมาวิเคราะห์และสนับสนุนหน่วยงานหลักที่คอยดูแลทุกข์สุขของประชาชน ทั้งนี้ข้อมูลในปัจจุบันยังมีการกระจายเนื่องจากระบบงานด้านเอกสารตามระบบราชการที่เป็นกระดาษโดยส่วนใหญ่ จำเป็นต้องคอยๆ มาค้นหา เอกสารงานเก่าๆ และการโยกย้ายของบุคลากรก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ข้อมูล ยังคงมีความไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างนานในการรวบรวม”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

- ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 2 ความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงาน

โดยมีการศึกษาองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายในสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ซึ่งการศึกษานี้จะสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และศึกษาในแง่ข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยได้สะท้อนออกมาจากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

ด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ในที่นี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภายในสำนักงานการต่างประเทศ ทั้งจากการสัมภาษณ์และประสบการณ์การทำงานร่วมกัน โดยประเมินจากการขยายกรอบอัตรากำลังของข้าราชการ จะเห็นได้ว่าบุคลากรรุ่นใหม่โดยส่วนใหญ่เป็น Generation Y และ

Generation Z ซึ่งมีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลในขั้นพื้นฐานอยู่แล้ว สิ่งที่จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร คือ การเรียนรู้ร่วมกันในประเด็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและบุคลากรรุ่นใหม่ และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นดังกล่าว

**ตารางที่ 4.4** สรุปประเด็นด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในสำนักงานการต่างประเทศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ด้านความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร
ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ	ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรของแต่ละคนมีไม่เท่ากัน การเรียนรู้ระหว่างกันภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมความรู้และทักษะด้านดิจิทัล
ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	บุคลากรของสำนักงานการต่างประเทศโดยส่วนใหญ่ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เนื่องจากหัวข้อการดำเนินการระหว่างเมืองมีการนำประเด็นนำเสนอการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรควบคู่กัน
ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทักษะจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และได้มีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมความรู้และทักษะดิจิทัลทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ส่งผลต่อความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ไม่เท่ากัน การจัดทำแผนพัฒนาตนเองด้านดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญ ในการประเมินความรู้และทักษะ
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	การจัดการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านการจัดทำโครงการภายใต้ตัวชี้วัดเชิงนวัตกรรม (Innovation Based) ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่าความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในสำนักงานการต่างประเทศมีไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นผลมาจากการมีช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) โดยผู้บริหารองค์กรมองว่าเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และการเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ของ

บุคลากร และการเรียนรู้และประเมินทักษะจากสภาพแวดล้อมการทำงาน จะช่วยให้มีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ดังจะเห็นได้จากข้อมูลสัมภาษณ์

“ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรของแต่ละคนมีไม่เท่ากัน การเรียนรู้ระหว่างกันภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมความรู้และทักษะด้านดิจิทัล คนรุ่นใหม่ก็ต้องเห็นใจคนรุ่นเก่าด้วยว่าอาจจะตามไม่ทัน และ คนรุ่นเก่าที่อยู่ในองค์กรต้องมีการเปิดใจในการรับองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทักษะที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร”

- (ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ)

นอกจากการเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กรแล้ว สำนักงานการต่างประเทศได้ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม และสภาพแวดล้อมการทำงานด้านต่างประเทศมีผลต่อความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ช่องว่างระหว่างวัยที่จะส่งผลต่อทักษะด้านดิจิทัล จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลด้านดิจิทัล เพื่อประเมินว่าทักษะด้านไหนควรที่จะต้องปรับปรุง เพื่อให้บุคลากรทั้งองค์กรมีการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามข้อมูลสัมภาษณ์

“บุคลากรของสำนักงานต่างประเทศโดยส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากประเด็นที่เมืองนำเสนอในการประชุมโดยส่วนใหญ่ มีการยกประเด็นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรควบคู่กัน และในอนาคตหากองค์กรของภาครัฐไม่สามารถปรับตัวไปพร้อมกับทักษะของบุคลากรได้ทัน จะทำให้บทบาทด้านการพัฒนาองค์กรของเมืองถูกมองว่าล่าช้า และไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน”

- (ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

“ส่วนแผนงานฯจะได้รับหนังสือเวียนเกี่ยวกับการอบรมด้านดิจิทัลของบุคลากร ดังนั้นเราในฐานะหัวหน้ามองว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้มีการประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักงานต่างประเทศ ในการมอบหมายให้บุคลากรในแต่ละส่วนเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนทักษะด้านดิจิทัลทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์”

- (ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

“สำนักงานการต่างประเทศมีตัวชี้วัดเชิงนวัตกรรม (Innovation Based) ซึ่งจะช่วยให้เกิด การพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในงาน เพราะต้องมีการคิดโครงการ ที่นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งจากที่ประชุมล่าสุดมีการนำเสนอแพลตฟอร์ม Trello หรือ Asana ที่ จะช่วยผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานผ่านกระดานแสดงผลบนโลกออนไลน์ และจะ นำเสนอต่อคณะกรรมการนวัตกรรมของกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาใช้งานอย่างจริงจังต่อไป”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

“ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในแต่ละช่วงวัยมีความไม่เหมือนกัน ซึ่งคนรุ่นใหม่มีความ เข้าใจได้รวดเร็วกว่าคนรุ่นเก่า ซึ่งในบางครั้งอาจมีการเข้าใจที่ไม่ตรงกันในบางประเด็น ตรงนี้ หน่วยงานเราโชคดีที่มีจำนวนบุคลากรไม่เยอะ และมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทั้งในที่ ประชุมและการพูดคุยนอกหน่วยงาน ด้วยช่วงวัยของคนรุ่นใหม่ที่อยู่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ในเรื่องการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) จึงเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เราทราบว่าทักษะใดที่ควรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การทำงานแบบดิจิทัล”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของ หน่วยงาน เมื่อโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่มี การใช้เครื่องทางเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควบคู่ไปกับทักษะด้านดิจิทัลที่เพิ่ม มากขึ้นของบุคลากร จะทำให้องค์กรเดินหน้าไปสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยได้สะท้อนจากข้อมูล ผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

#### ตารางที่ 4.5 สรุปประเด็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ	สำนักงานการต่างประเทศมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน หลายรูปแบบ ทั้งในส่วนการประชุม การติดต่อประสานงาน กับเจ้าหน้าที่ต่างประเทศ ซึ่งในหลายครั้งองค์กรไม่สามารถ สนับสนุนอุปกรณ์ เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้างที่ใช้เวลาในการดำเนินการ



ผู้ถูกสัมภาษณ์	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานการต่างประเทศมีความแตกต่างกับหน่วยงานอื่นของกรุงเทพมหานคร และมีการใช้งานที่หลากหลาย เนื่องมาจากการประสานงานกับเมืองต่างๆ ที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้มีการทดลองเทคโนโลยีใหม่ๆ ร่วมกับเมือง
ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	สำนักงานการต่างประเทศ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทั้งนี้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดสรรอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง	การมีระบบเครือข่ายแหล่งข้อมูลกลางสำหรับการทำงาน (Network Attached Storage: NAS) ในการแชร์ข้อมูลกับทุกฝ่ายภายในสำนักงานการต่างประเทศ และมีแพลตฟอร์มสำหรับการให้บริการประชาชนผ่านเว็บไซต์
กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง	โครงสร้างพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ต ยังคงมีปัญหาเรื่องความเสถียรของระบบ และยังมีข้อจำกัดในการใช้งานในส่วนของการต่อเข้าอุปกรณ์

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของสำนักงานการต่างประเทศมีความพร้อมอยู่ในระดับที่ช่วยส่งเสริมการทำงานในระดับเบื้องต้น และยังมีข้อจำกัดที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากระบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาต่อไปเพื่อให้ ดังจะเห็นได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในหน่วยงานในประเด็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เป็นการนำระบบดิจิทัลเข้า มาดำเนินการทั้งภายในองค์กร และการดำเนินการร่วมกับเมืองในต่างประเทศ ไปพร้อมๆ กับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นตัวเร่งให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งาน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้การดำเนินงานของเราต้องเปลี่ยนแปลงไป จากที่เคยเดินทางเยือน ก็จัดกิจกรรมเป็นไปในลักษณะออนไลน์ และมีการสอบถามจากชาวต่างชาติที่พำนักอยู่ในกรุงเทพมหานคร ในประเด็นการกักตัว การออกไปรับรองผลการตรวจโรค และการจัดสรรวัคซีน ซึ่งทางเราก็มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์อยู่แล้ว”

- (ผู้อำนวยการสำนักงานการต่างประเทศ)

“ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานการต่างประเทศ มีความแตกต่างกับหน่วยงานอื่นของกรุงเทพมหานคร และมีการใช้งานที่หลากหลายแพลตฟอร์ม เนื่องมาจากการประสานงานกับเมืองต่างๆ ที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้มีการทดลองเทคโนโลยีใหม่ๆ ร่วมกับเมือง ไม่ว่าจะเป็นแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Tencent VooV Meeting ของสาธารณรัฐประชาชนจีน หรือแพลตฟอร์ม hubilo ของฮ่องกงที่มีการจัดออนไลน์ Virtual Event ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ Bangkok Brand เป็นต้น”

- (ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างในภาครัฐ ที่ไม่สามารถซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นได้ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์

“สำนักงานการต่างประเทศ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เช่น อุปกรณ์สำหรับการประชุมออนไลน์ หรืออุปกรณ์อัดเสียงและบันทึกวีดิทัศน์ในการส่งให้เมือง เช่น Teleprompter ซึ่งต้องมีการใช้งบประมาณในการจัดซื้อ ซึ่งมีข้อจำกัดในหมวดค่าใช้จ่ายที่จะต้องเป็นพัสดุที่มีราคาไม่เกิน 5,000 บาท และถ้าราคาเกินจะต้องเข้าคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อให้พิจารณาให้เป็นไปตามปีงบประมาณ ซึ่งทำให้อุปกรณ์บางอย่างเราไม่สามารถซื้อได้ภายใต้เวลาที่จำกัด”

- (ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง)

นอกจากนี้สำนักงานการต่างประเทศมีระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว และมีความพยายามที่จะพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อตอบสนองกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

“ภายในหน่วยงานมีการใช้งานอุปกรณ์จัดเก็บข้อมูลเครือข่าย (Network Attached Storage: NAS) ในการแชร์ไฟล์งานของทุกส่วนงาน เพื่อให้เกิดเป็นคลังข้อมูลกลางที่ทุกคนสามารถเข้าใช้ได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานของเรามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ที่จะช่วยปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานต่อประชาชนให้สะดวกยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ระบบการรับสมัครโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนระหว่างกรุงเทพมหานครและเมืองพี่เมืองน้อง มีการใช้แบบฟอร์มที่ถูกสร้างขึ้นบนหน้าเว็บไซต์ควบคู่กับการจัดเก็บฐานข้อมูลของเยาวชนที่เข้ามาสมัคร เป็นต้น ”

- (กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเมือง)

“ในส่วนของแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดเก็บในระบบ เมื่อฝ่ายไหนก็ตามอยากจะทำโครงการและต้องการเชื่อมแผน สามารถเข้าไปดูในระบบ ซึ่งจะสามารถโยนไฟล์งานกันไปมาให้มีการตรวจสอบการอ้างอิงแผนงานได้ ส่งผลให้การจัดทำโครงการมีความรวดเร็วและมีความผิดพลาดน้อยลง ซึ่งมีการวางเป้าหมายที่จะสร้างพื้นที่คลาวด์ (Cloud Storage) ของสำนักงานการต่างประเทศ ที่จะสามารถเข้าถึงไฟล์เอกสารที่เกี่ยวข้องได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับบุคลากรหากต้องมีการเดินทางเยือนไปต่างประเทศ ในปัจจุบันโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล ทั้งในส่วนของฐานข้อมูลของกรุงเทพมหานคร และระบบการเชื่อมต่อเครือข่ายต่างๆ ดีขึ้นมากกว่าสมัยก่อน แต่ยังมีปัญหาเรื่องระบบที่ยังคงมีข้อผิดพลาดและความช้าในระบบ และข้อจำกัดในการเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ที่ยังไม่สามารถครอบคลุมทุกอุปกรณ์ ซึ่งตรงนี้ก็คงต้องรอให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และกองพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นหน่วยงานภายในกำกับ ปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปในอนาคต

- กลุ่มข้าราชการวิเทศสัมพันธ์ ส่วนแผนงานและส่งเสริมศักยภาพของเมือง

### - ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านต่างประเทศ

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับหน่วยงานในต่างประเทศ เป็นสิ่งที่เราจำเป็นต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับหน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทการพัฒนาของกรุงเทพมหานคร และทำให้เห็นถึงข้อจำกัดของหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประสานงานจากเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร และมีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเสริมการทำงานและเป็นต้นแบบที่น่าสนใจต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ และของกรุงเทพมหานครทั้งระบบ

**ตารางที่ 4.6** สรุปประเด็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับหน่วยงานในต่างประเทศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับหน่วยงานในต่างประเทศ
ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ (International Affairs office) จังหวัดฟูกูโอกะ ประเทศญี่ปุ่น	การมีแพลตฟอร์มด้านดิจิทัลร่วมกันภายในหน่วยงาน (Fukuoka Kitakyushu Data Center และการดำเนินการส่งเสริมการลงทุนของต่างประเทศผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Fukuoka Foreign Investment Promotion Center: Invest Fukuoka)
ผู้แทนจากส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาลกรุงโซล (International Relation Division, Seoul Metropolitan Administration) สาธารณรัฐเกาหลี	การมีองค์กรกลางในการพัฒนาดิจิทัลของภาครัฐ หรือ World E- Government Organization: WeGo และศูนย์การเรียนรู้ข้อมูลมหัต (Big Data Campus) และการสร้างแพลตฟอร์มข้อมูลดิจิทัล นายกเทศมนตรีกรุงโซล (Digital Mayor's Office)
ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ เมืองเซินเจิ้น (Foreign Affairs Office Shenzhen Municipal People's Government) สาธารณรัฐประชาชนจีน	แผนการพัฒนาเมืองอัจฉริยะเซินเจิ้น (Shenzhen Smart City Plan) และความพยายามในการสร้างเมืองที่ยิ่งใหญ่ทางไซเบอร์ (Great Cyber Country) ของสาธารณรัฐประชาชนจีน

จากตารางที่ 4.6 การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน และเมืองศูนย์กลางในการจัดการด้านดิจิทัลและแผนการพัฒนาเมืองควบคู่กับความร่วมมือกับภาคเอกชนในประเด็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ดังจะเห็นได้จากข้อมูลสัมภาษณ์

“รัฐบาลท้องถิ่นของจังหวัดฟูกูโอกะมีความร่วมมือกับภาคเอกชนบริษัท IDC Frontier ในด้านความร่วมมือด้านการสร้างศูนย์กลางด้านฐานข้อมูล (Fukuoka Kitakyushu Data Center) ซึ่งเป็นความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ฐานข้อมูลดังกล่าวมีการเชื่อมโยงกันทั่วทั้งญี่ปุ่น และบริษัทเอกชนใหญ่ๆของญี่ปุ่นต่างใช้งานในการให้วิเคราะห์ข้อมูล และมีการทดลองใช้แพลตฟอร์มฐานข้อมูลในหลายหน่วยงานภาครัฐของจังหวัดฟูกูโอกะ และสำนักงานการต่างประเทศ จังหวัดฟูกูโอกะ ได้มีความร่วมมือส่งเสริมการลงทุนของต่างประเทศผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Fukuoka Foreign Investment Promotion Center: Invest Fukuoka) เพื่อนำข้อมูลศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจของ

เมืองที่มีความสัมพันธ์อันดี เช่น กรุงเทพมหานคร ให้กับภาคธุรกิจของไทยได้เข้ามาลงทุนในจังหวัด พุกโกะ และขยายโอกาสในการลงทุนของนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นในไทย ซึ่งจังหวัดพุกโกะมีเป้าหมายในการสร้างเมืองให้เป็นซิลิคอน วัลเลย์ เหมือนที่สหรัฐอเมริกา โดยทางจังหวัดพุกโกะมีการวางแผนที่จะสร้างศูนย์กลางด้านฐานข้อมูลในลักษณะนี้เช่นกัน แต่เนื่องจากการลงทุนที่สูงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาร่วมกับหลายหน่วยงาน”

- (ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ (International Affairs office) จังหวัดพุกโกะ ประเทศญี่ปุ่น)

“ต้องยอมรับว่าผู้นำประเทศและรัฐบาลกลางของเรา มีแผนการที่ชัดเจนในการสร้างให้เกิด รัฐบาลดิจิทัลอย่างชัดเจน การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงานเริ่มตั้งแต่ในปี 1990 ที่มีการ กำหนดแนวทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล และอันดับ E-Government ของเมืองเรติด 1 ใน 5 ของ โลกอย่างสม่ำเสมอ โดยปัจจุบันหน่วยงานของเราให้ความสนใจกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น Blockchain หรือ Metaverse ซึ่งถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับภาครัฐ และเป็นความท้าทายในการเข้าถึง ถึงโอกาสในการพัฒนาองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นอนาคต ทั้งนี้เรามี หน่วยงานกลาง ได้แก่ World E- Government Organization หรือ WeGo คอยประสานความร่วมมือกับเมือง ต่างๆที่มีความสัมพันธ์อันดีกับกรุงโซล ในการแชร์ประสบการณ์และนโยบายการ เปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลระหว่างกัน รวมไปถึง การที่เรามี Big Data Campus ที่เป็นแหล่งเก็บข้อมูล จากหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลการจราจร ข้อมูลอุบัติเหตุ หรือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับงานด้าน ต่างประเทศ เพื่อนำเสนอผ่านดิจิทัลบอร์ดสำหรับนายกเทศมนตรี (Digital Mayor’s Office) กรุงโซล เพื่อนำไปกำหนดนโยบายได้แบบทันที (Real-Time)”

- ผู้แทนจากส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาลกรุงโซล (International Relation Division, Seoul Metropolitan Administration) สาธารณรัฐเกาหลี

“เมืองเซินเจิ้น มีการใช้แผนพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Shenzhen Smart City Plan) และมีการ ประกาศแผนยุทธศาสตร์การจัดการข้อมูลมหัต (National Big Data Strategy) โดยรัฐบาลกลางของ จีน มองว่าข้อมูลเป็นทรัพยากรพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่สำคัญ และต้องการสร้างภาครัฐที่มีศูนย์กลาง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่ไปกับแพลตฟอร์มการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (a more

*IT-based government with platform-based data exchange*) ซึ่งเมืองเซินเจิ้นมีข้อดีตรงที่มีบริษัทด้านเทคโนโลยีชั้นนำของจีน เช่น Tencent หรือ Huawei ดังนั้น การจัดการข้อมูลในระยะยาว จะต้องมีการตั้งหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐ สถาบันวิจัยด้านข้อมูล และบริษัทเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง ในจุดนี้เองเรามีรัฐบาลกลางที่เข้มแข็งในการประสานความร่วมมือกับภาคส่วนที่กล่าวมาข้างต้น และให้อำนาจเมืองในการตัดสินใจ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของชาติเป็นหลัก ”

- (ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ เมืองเซินเจิ้น (Foreign Affairs Office Shenzhen Municipal People’s Government) สาธารณรัฐประชาชนจีน)

การดำเนินการของจังหวัดฟูกูโอกะ กรุงโซล และเมืองเซินเจิ้น ถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสำนักงานการต่างประเทศในการนำแนวทางด้านเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่าง กรุงเทพมหานคร และแสดงให้เห็นว่าแต่ละเมืองมีแนวทางการพัฒนาที่จะส่งเสริมศักยภาพอย่างชัดเจน ข้อสังเกตของผู้วิจัย คือ หน่วยงานจะต้องมีการลดระบบโครงสร้างของระบบราชการลงให้มีความคล่องตัว (Agile) มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องมีความกะตือรือร้นในการพัฒนามากกว่าการรอการพิจารณาข้อสั่งการจากรัฐบาลกลาง ทั้งนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าเมืองที่มีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรได้สำเร็จส่วนใหญ่แล้ว จะมีทิศทางการพัฒนาเมืองที่ชัดเจนกว่าเมืองที่อยู่ภายใต้การควบคุมจากส่วนกลาง

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบททางสังคม วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแกนกลางให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากเมืองที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล จะทำให้ผู้วิจัยและสำนักงานการต่างประเทศสามารถเห็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะขององค์กรเพื่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของตนเองได้อย่างครอบคลุมมากกว่า

#### ตารางที่ 4.7 สรุปประเด็นวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัฒนธรรมองค์กร
ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ (International Affairs office, Fukuoka Prefecture) จังหวัดฟูกูโอกะ ประเทศญี่ปุ่น	นโยบาย Society 5.0 ของรัฐบาลกลาง มีจุดประสงค์เพื่อให้ประชากรก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ในการรองรับปัญหาที่จำนวนประชากรที่ลดลงบวกกับผู้สูงวัยที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัฒนธรรมองค์กร
ผู้แทนจากส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาลกรุงโซล (International Relation Division, Seoul Metropolitan Administration) สาธารณรัฐเกาหลี	ปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นองค์กรแห่งดิจิทัลในก การมองภาพการพัฒนาเมืองภายใต้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งหน่วยงานมีการใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประสานงานทั้ง ภายในและภายนอก และทุกคนมองว่าเป็น เครื่องมือที่สำคัญในเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการผลักดันการทูตเชิงดิจิทัล (Digital Diplomacy) ส่งผลให้วัฒนธรรมการทำงานมอง ว่าเทคโนโลยีคือปัจจัยส่วนหนึ่งที่จะขับเคลื่อน องค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล
ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ เมืองเซินเจิ้น (Foreign Affairs Office Shenzhen Municipal People's Government) สาธารณรัฐประชาชน จีน	นโยบายจากรัฐบาลกลางของสาธารณรัฐ ประชาชนจีน และความเป็นชาตินิยม ทำให้มี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลภายในอย่าง เข้มแข็ง เพื่อต้องการให้เมืองสามารถแข่งขันได้ บนเวทีระหว่างประเทศ

จากตารางที่ 4.7 วัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานต่างประเทศ ที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า มีความเข้มแข็งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้การมองเป้าหมายใหญ่ในระดับเมืองและระดับประเทศ วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่ดี จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมองเห็นเป้าหมายในการดำเนินการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ดังจะเห็นได้จาก ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้

“สำหรับสังคมของประเทศญี่ปุ่น ทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาในสังคมที่เกิดขึ้น ซึ่ง ณ ตอนนีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ ปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษ ภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกปี ทำให้เราจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามา เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อรองรับปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทางรัฐบาลกลางจึงออกนโยบาย Society 5.0 เมื่อปี 2018 โดยมีวัตถุประสงค์ในการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสร้างให้เกิดวัฒนธรรมดิจิทัล และมองเป้าหมายเดียวกันว่าเทคโนโลยีจะเข้ามาส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนชาวญี่ปุ่น”

- (ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ (International Affairs office) จังหวัดภูเก็ต ประเทศญี่ปุ่น)

“การมองภาพการพัฒนาเมืองภายใต้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งหน่วยงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประสานงานทั้งภายในและภายนอก และทุกคนมองว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการผลักดันการทูตเชิงดิจิทัล (Digital Diplomacy) ส่งผลให้วัฒนธรรมการทำงานมองว่าเทคโนโลยีคือปัจจัยส่วนหนึ่งที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล”

ผู้แทนจากส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาลกรุงโซล (International Relation Division, Seoul Metropolitan Administration) สาธารณรัฐเกาหลี

“นโยบายจากรัฐบาลกลางของสาธารณรัฐประชาชนจีน และความเป็นชาตินิยมที่มีอยู่ในตัวประชาชนชาวจีนทุกคน ทำให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลภายในอย่างเข้มแข็ง เพื่อต้องการให้เมืองมีความรุ่งโรจน์และสามารถแข่งขันได้บนเวทีระหว่างประเทศ ผ่านกระทรวงวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว ของสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่มีการจัดตั้งส่วนวัฒนธรรมดิจิทัลโดยตรง โดยให้เอกชนมีส่วนร่วมดำเนินงานในกิจการของรัฐ หรือ Public-Private-Partnership (PPP) เพื่อให้เกิดโครงการตามความคิดริเริ่มหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง Belt and Road Initiative (BRI) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการขยายเศรษฐกิจของสาธารณรัฐประชาชนจีนต่อไปในอนาคต ”

ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ เมืองเซินเจิ้น (Foreign Affairs Office Shenzhen Municipal People’s Government) สาธารณรัฐประชาชนจีน

สิ่งที่เห็นได้ชัดเมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรระหว่างกัน คือ วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทยภายใต้ยุคไทยแลนด์ 4.0 มีการวางวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ยังคงขาดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก และวัฒนธรรมราชการยังคงมีความเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชาสูง ขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินการ และอีกปัจจัยที่สำคัญ คือ บุคลากรมองเห็นภาพการพัฒนาที่ตนเองจะได้รับประโยชน์อย่างชัดเจนและทำได้เป็นรูปธรรม ถือว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนวัฒนธรรมดิจิทัล

แนวทางการดำเนินงานระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา จากการศึกษาพบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่เร่งให้ภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ขององค์กรเพิ่มมากขึ้นกว่าตอนสถานการณ์ปกติ ซึ่งการ



ดำเนินงานระหว่างประเทศ เนื่องจากการประสานงานกับบุคลากรและประชาชน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ ดังจะเห็นได้จาก

**ตารางที่ 4.8** สรุปประเด็นแนวทางการดำเนินงานระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แนวทางการดำเนินงานระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา
ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ (International Affairs office, Fukuoka Prefecture) จังหวัดฟูกูโอกะ ประเทศญี่ปุ่น	การดำเนินงานกับเมืองในต่างประเทศช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กับ สถานการณ์ปกติ มีความแตกต่างกัน ทำให้เราต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น
ผู้แทนจากส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาลกรุงโซล (International Relation Division, Seoul Metropolitan Administration) สาธารณรัฐเกาหลี	การที่รัฐบาลมีระบบข้อมูล และช่องทางในการเข้าถึงประชาชน ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญในการตอบสนองต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ เมืองเซินเจิ้น (Foreign Affairs Office Shenzhen Municipal People's Government) สาธารณรัฐประชาชนจีน	นโยบายของเมืองมีความพยายามในการพัฒนาให้เกิดคำว่า “เมืองแห่งนวัตกรรม” อยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว การระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลให้เราสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เมื่อทั่วโลกต่างประสบปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 แต่ละเมืองก็มีความพยายามในการนำเทคโนโลยีเข้ามาเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน และนำมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามแต่ละลักษณะการดำเนินการของแต่ละเมือง

“การดำเนินการในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในหน่วยงานอย่างเด่นชัด โดยทางเรามีการใช้เทคโนโลยีที่ไม่ต้องสัมผัส (Touchless Tech) เช่น ทางเข้าที่มีกล้องจดจำใบหน้าและวัตถุอุณหภูมิก่อนเข้าไปประสานงานกับภาคส่วนต่างๆ การใช้เทคโนโลยีการประชุมหรือจัดกิจกรรมออนไลน์ โดยมีการใช้เทคโนโลยีด้าน AR และ VR ในการสร้างความแปลกใหม่ร่วมกับเมืองต่างประเทศ เช่น การที่เรามีกิจกรรมโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนเฉพาะด้านร่วมกับกรุงเทพมหานคร (Specialized Youth Exchange Program) ซึ่งในปีนี้มีหัวข้อในการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี AR และ VR ในระดับเยาวชน ก็เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่เราจัดได้ภายใต้

สถานการณ์เช่นนี้ หรือการใช้หุ่นยนต์เพื่อการส่งเอกสารในแต่ละแผนก ช่วยให้การดำเนินงานในสถานการณ์เช่นนี้เป็นไปอย่างสะดวกมากขึ้น นี้ล่ะ!! คือข้อดีของเทคโนโลยีที่ทำให้เราลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ประสิทธิภาพการทำงานยังคงเดิม ”

- ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ (International Affairs office) จังหวัดภูเก็ต  
ประเทศไทย

“การที่รัฐบาลมีระบบข้อมูลผ่านระบบของภาครัฐ และมีโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่ค่อนข้างครอบคลุม และการมีช่องทางประชาสัมพันธ์กิจกรรมของเมืองในการเข้าถึงประชาชนผ่านระบบสมาร์ทโฟน ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญในการตอบสนองต่อสถานการณ์ของโรคระบาด ซึ่งในเร็วๆ นี้เราจะมีการทดสอบระบบการติดตามผู้ติดเชื้อผ่านระบบเอไอ (AI Contact Tracing System) ผ่านระบบการจดจำใบหน้า ซึ่งจะช่วยระบุกลุ่มผู้ติดเชื้อได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทางเรากลับมองว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดที่เกิดขึ้นมีแง่ดีต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และเป็นตัวเร่งให้ภาครัฐมาเอาจริงเอาจังในการพัฒนาด้านนี้มากยิ่งขึ้น”

- ผู้แทนจากส่วนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รัฐบาล  
กรุงโซล (International Relation Division, Seoul Metropolitan Administration)  
สาธารณรัฐเกาหลี

“นโยบายของเมืองมีความพยายามในการพัฒนาให้เกิดคำว่า “เมืองแห่งนวัตกรรม” อยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลให้เราสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ได้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยมีการใช้รหัสสุขภาพกวางตุ้ง (Guangdong Health Code) บนแพลตฟอร์มออนไลน์ เยว่เฉิงซี (Yueshengshi) ที่ถูกพัฒนาภายใต้รัฐบาลท้องถิ่น ในการเก็บข้อมูลสุขภาพ และบันทึกการฉีดวัคซีน การบันทึกการตรวจอุณหภูมิในสถานที่สำคัญ ซึ่งรัฐสามารถทราบแหล่งที่เป็นคลัสเตอร์ผ่านการติดตามจากแพลตฟอร์มดังกล่าว ทำให้ยอดผู้ติดเชื้อให้น้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ”

- ผู้แทนจากสำนักงานการต่างประเทศ เมืองเซินเจิ้น (Foreign Affairs Office Shenzhen  
Municipal People’s Government) สาธารณรัฐประชาชนจีน

เมื่อพิจารณาการดำเนินการของกรุงเทพมหานคร มีการออกแอปพลิเคชัน BKK Covid-19 ซึ่งสำนักงานการต่างประเทศจะสามารถรับข้อมูลชาวต่างชาติที่แจ้งขอรับการช่วยเหลือจากผลกระทบ

ของโรคระบาดดังกล่าว และมีการประสานกับสำนักอนามัยในการประสานงานเข้าร่วมกับสถานที่กักตัว จากช่องทางในเฟสบุ๊ก อีเมลล์ หรือ ผ่านโทรศัพท์ของสำนักงานฯ เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นแนวทางในการทำงานลักษณะใหม่ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทที่สำคัญ นอกจากนี้สำนักงานการต่างประเทศได้มีบทบาทในการนำเสนอข่าวสารเรื่องการฉีดวัคซีน และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในแต่ละประเทศ ให้กับที่ประชุม ศบค. กทม. เพื่อนำไปพิจารณาและกำหนดแนวทางในการป้องกัน นอกจากนี้มีการประสานในส่วนของการขอความอนุเคราะห์เวชภัณฑ์ผ่านช่องทางอีเมลล์ สำหรับบุคลากรทางการแพทย์เพิ่มเติมในกรณีที่เกิดเหตุร้ายแรง จากเมืองพี่เมืองน้อง สาธารณรัฐประชาชนจีน ได้แก่ นครเซี่ยงไฮ้ กรุงปักกิ่ง นครกวางโจว เมืองเซินเจิ้น เป็นต้น ซึ่งเป็นการใช้ช่องทางเทคโนโลยีในการสร้างการทำงานในลักษณะใหม่และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

โดยสรุปแล้วการที่สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร จะสามารถเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล สำนักงานฯยังต้องพัฒนาและรักษาสิ่งที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรือโครงสร้างพื้นฐานที่กำลังดำเนินการอยู่ และปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นข้อจำกัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ครอบคลุมต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกการให้บริการแก่หน่วยงานของกรุงเทพมหานครหรือการบริการด้านองค์ความรู้ด้านต่างประเทศให้แก่ประชาชน และก้าวสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรอย่างแท้จริงต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร โดยมีปัจจัยจากกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลกำหนดนโยบาย ทั้งในด้านการพัฒนากรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และการพัฒนาสำนักงานการต่างประเทศ ทั้งในส่วนผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานการต่างประเทศ และผู้ประสานงานจากเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบถึงมุมมองที่หลากหลายต่อการศึกษของผู้วิจัย

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น เป็นตัวเร่งสำคัญที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนบทบาท ให้สามารถรองรับการยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลให้สูงขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีเข้าเป็นองค์ประกอบ หนึ่งของการขับเคลื่อนการดำเนินงาน จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยียังเป็นสิ่งสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของ องค์กรต่าง ๆ รวมถึงองค์กรภาครัฐในประเทศไทยที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน การลดขั้นตอนการทำงาน ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อยกระดับการบริหารงานภาครัฐในการก้าวเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) การดำเนินการของภาครัฐในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย เมื่อวันที่ 5 เมษายน พ.ศ.2559 ซึ่งกระทรวงดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม โดยสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ได้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศไทยมุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นจุดหมายที่สำคัญในการนำแนวความคิดและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐสมัยใหม่ ตั้งแต่การวางรากฐานการกำหนด เป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ และส่งต่อคุณค่าให้แก่ประชาชน จึงทำให้ภาครัฐทุกภาคส่วนต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับกระบวนการ โดยผู้บริหารองค์การภาครัฐเป็นกลไกที่สำคัญในการสื่อสารให้กับบุคลากรทุกภาคส่วนเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การภาครัฐประสบความสำเร็จในการพัฒนาไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจากรายงาน The 15<sup>th</sup> WASEDA International Digital Government Rankings Report (Waseda, 2020) โดยมหาวิทยาลัยวาเซดะ ประเทศญี่ปุ่น เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2563 พบว่าประเทศไทยถูกจัดอันดับที่ 26 จากการสำรวจประเทศที่มีความ

พร้อมในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลจากทั้งหมด 64 ประเทศ โดยมีการพิจารณาจากปัจจัยในการพัฒนาที่สำคัญ ผ่านตัวชี้วัด 10 ด้าน ได้แก่ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Network Preparedness) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (Management Optimization) การให้บริการออนไลน์ (Online Services) พอร์ทัลแห่งชาติ (National Portal) ผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐ (Government CIO) การส่งเสริมรัฐบาลดิจิทัล (D-Government Promotion) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Participation/ Digital Inclusion) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอุบัติใหม่ (Emerging ICT Technologies) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการยกระดับสู่รัฐบาลดิจิทัล ดังจะเห็นได้จากการขับเคลื่อนนโยบาย และโครงการด้านดิจิทัลของหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อการพัฒนาในระดับประเทศมีความก้าวหน้า การพัฒนาในระดับเมืองหลวง หรือกรุงเทพมหานครจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมขีดความสามารถทางดิจิทัลของประเทศให้สูงขึ้น



ภาพที่ 6 วิสัยทัศน์สู่การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2559)

การที่หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ หรือ กรุงเทพมหานคร มีความพยายามในการพัฒนานโยบายเพื่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่องค์กรแบบดิจิทัล จึงถือเป็นก้าวที่สำคัญขององค์กรภาครัฐของไทยที่มีการนำแผนการพัฒนาประเทศในเรื่องการจัดการเทคโนโลยีเข้ามามีบทในองค์กรระดับท้องถิ่น ซึ่งเป็นการกระจายการพัฒนาจากส่วนกลางมายังส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการศึกษาเพื่อนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนาเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่ได้พบพบมา ในประเด็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแนวทางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร โดยอิงกรอบแนวคิดแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง**

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษา โดยศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

**- การให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินนโยบายและการปฏิบัติ**

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการวางแผนการดำเนินนโยบายและการวางแผนปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และทำให้บุคลากรสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรในระดับปฏิบัติการต้องมีการรับฟังแนวทางการดำเนินการซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิด

**- สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านต่างประเทศ**

การทำงานด้านต่างประเทศ ทำให้บุคลากรต้องอัปเดตองค์ความรู้ตลอดเวลา และประเด็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เป็นประเด็นที่เมืองต่างประเทศให้ความสนใจ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ก่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงานและอุดช่องว่างการดำเนินการที่ไม่สามารถทำได้ เช่น การจัดกิจกรรมในลักษณะออนไลน์ หรือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาวินิจฉัยโรค เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านต่างประเทศ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้สำนักงานการต่างประเทศตระหนักถึงการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีแนวความคิดทางดิจิทัล และจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

**- วัฒนธรรมองค์กร**

จากสภาพแวดล้อมการทำงานต่างประเทศ ทำให้บุคลากรมีการได้รับองค์ความรู้การพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาผ่านการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการเห็นข้อดีจากการพัฒนาดังกล่าว จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวความคิดในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน ซึ่งผู้บริหารของสำนักงานฯ ควรเป็นผู้นำในการหาแนวทางหรือในการสร้างแนวทางการพัฒนาด้านดิจิทัลร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ Snow, Fjeldstad and Langer (2017) และสร้างตระหนักถึงความสำคัญด้านเทคโนโลยีในทุกภาคส่วนจึงจะ

ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างให้เกิด “วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล” โดยบุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล และมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

**- การบูรณาการข้อมูลอย่างเป็นระบบภายใต้โครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศ**

การจะเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่ดี โครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศ จึงถือได้ว่าเป็นหมุดหมายที่สำคัญในการบูรณาการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อการนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อการออกนโยบายในการตอบสนองการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาเมือง ควบคู่กันไป ดังจะเห็นได้ว่าข้อมูลกลายมาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ทุกองค์กรมีความพยายามในการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ เมื่อการจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยให้การตัดสินใจในการกำหนดนโยบายมีประสิทธิภาพต้องบประมาณที่ถูกจัดสรร ซึ่งภายในหน่วยงานภาครัฐจำนวนข้อมูลมีปริมาณมหาศาล แต่ขาดการจัดการที่ดีในการนำข้อมูลไปใช้ หากการดำเนินโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะทำให้เกิดการแบ่งลักษณะของข้อมูล (Classification of Data) ที่มีประสิทธิภาพ ในการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในฐานะข้อมูลกลางของกรุงเทพมหานคร (BMA Data Center) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กรและเมืองต่อไปในอนาคต

**วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการดำเนินแนวทางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร โดยอิงกรอบแนวคิดแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง**

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษา โดยศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

**- ความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงาน**

หน่วยงานภาครัฐยังคงติดปัญหาเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีความล่าช้า เนื่องจากข้อระเบียบที่มีความซับซ้อน เมื่อพิจารณาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สิ่งที่จะเป็นปัญหาที่สำคัญคือ ความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงานจะไม่สามารถรองรับกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ความพร้อมและศักยภาพทรัพยากรของหน่วยงานในที่นี่ หมายถึงระบบการจัดการภายใน และระบบจัดการภายนอก หน่วยงานต้องมีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และการขาดหน่วยงานกลางที่ดูแลการพัฒนาทางด้านดิจิทัลของหน่วยงานโดยตรง เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สำนักงานการต่างประเทศได้มีการหารือร่วมกับสำนักยุทธศาสตร์และประเมินถึงแนวทางการจัดการองค์กรกลางทางด้านการพัฒนาดิจิทัลใน

ระดับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้และความร่วมมือกับเมืองในต่างประเทศ ในการส่งเสริมศักยภาพการพัฒนากรุงเทพมหานครต่อไป

#### - ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร

“บุคลากร” เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อองค์กร ที่จะต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การที่หน่วยงานมีช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ทำให้ต้องมีการจัดอบรมด้านองค์ความรู้เพิ่มเติมกับบุคลากรรุ่นเก่า ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีและรูปแบบงานยุคใหม่ที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจะสามารถแก้ไขได้ หากองค์กรมีความจริงจังในการเพิ่มพูนทักษะและองค์ความรู้ของบุคลากร โดยอาจสร้างแรงจูงใจผ่านการให้รางวัลสำหรับผู้ที่สามารถนำองค์ความรู้ด้านดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จนไปถึงเป้าหมายการสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดภายในบุคลากร จะเป็นหนทางที่ยั่งยืนสำหรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) ของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ในประเด็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

#### 1) จุดแข็ง (Strength)

1.1) สำนักงานการต่างประเทศมีความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภายในสำนักงาน เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (Early) และมีความพยายามในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านทักษะด้านดิจิทัล อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผ่านกระบวนการศึกษาและฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่หลักสูตร การฝึกอบรม E-Learning สำหรับผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้ หน่วยงานยังมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

1.2) บุคลากรมีความรู้ในเชิงสหวิทยาการ และพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงยินดีให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยมีการใช้เครือข่ายในการสนับสนุนสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานได้



## 2) จุดอ่อน (Weakness)

2.1) ยังมีปัจจัยที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น การขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ผู้บังคับบัญชาบางส่วนสนับสนุนการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจมากกว่า

2.2) การพัฒนาทักษะดิจิทัล ความไม่เสถียรของเครื่องมืออุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ เครือข่าย อินเทอร์เน็ตและการบูรณาการข้อมูลทางสารสนเทศ รวมไปถึงกฎระเบียบทางราชการ เป็นต้น

## 3) โอกาส (Opportunity)

3.1) จากการกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร สำนักงานการต่างประเทศได้เริ่มดำเนินการตามหลักการแนวทางการพัฒนาทั้งในส่วนโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลภายในหน่วยงานและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น

3.2) มีระบบจัดเก็บข้อมูลรูปแบบออนไลน์ (Cloud Storage) และรูปแบบออฟไลน์ (Network Attached Storage: NAS) โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและมีพื้นที่ในการจัดเก็บเพียงพอ ประกอบกับระบบราชการสมัยใหม่มุ่งเน้นส่งเสริมทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้การกำหนดแนวทางการเรียนรู้มีช่องทางมากขึ้น การติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็ว และทันเหตุการณ์

3.3) กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ สามารถกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านดิจิทัลของหน่วยงานได้เอง ซึ่งเป็นโอกาสให้สำนักงานการต่างประเทศสามารถจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลด้านต่างประเทศสนับสนุนหน่วยงานหลักในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา โดยมีประชาชนชาวกรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลาง

## 4) อุปสรรค (Threat)

4.1) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารฝ่ายการเมืองมีผลต่อการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร เนื่องจากทำให้ขาดความต่อเนื่องและจริงจังในการดำเนินการนโยบายด้านดิจิทัลที่จะส่งผลต่อแนวทางการดำเนินการในระดับหน่วยงาน และยังขาดการบูรณาการระบบสารสนเทศที่เป็นรูปธรรม

4.2) นวัตกรรมด้านดิจิทัลที่มีอยู่ทั่วไปมีคุณสมบัติไม่สอดคล้องต่อการใช้งานภาครัฐ และต้องประยุกต์พัฒนาขึ้นใหม่ แต่บุคลากรภายในสำนักงานยังมีความเชี่ยวชาญด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเรียนรู้เพิ่มเติม

**การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ผ่านการวิเคราะห์ PEST + International Aspect Analysis ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร**

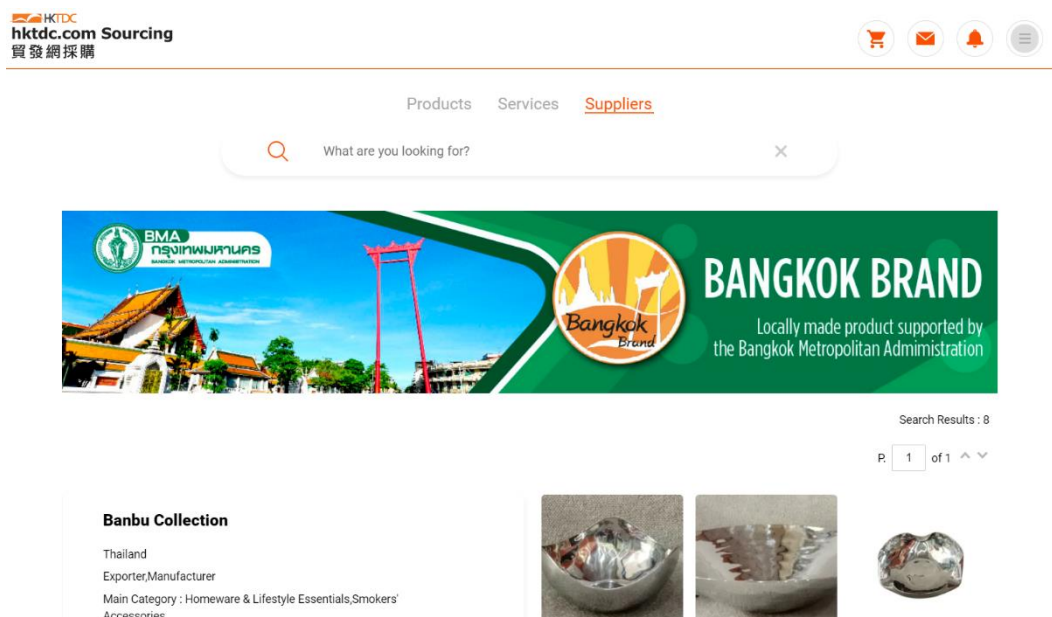
**1) ปัจจัยด้านการเมือง (P: Political)**

สำนักงานการต่างประเทศมีการใช้ประเด็นการต่างประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ได้แก่ (1) แผนย่อยความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (Sustainability/มีความมั่นคงยั่งยืน) (2) แผนย่อยด้านการส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก (Status/มีสถานะและเกียรติภูมิ) และ (3) แผนย่อยด้านการต่างประเทศมีเอกภาพและบูรณาการ (Synergy/มีพลัง) ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยกำหนดให้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนเพื่อใช้เป็นกรอบการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการระหว่างกัน และมีการยึดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDGs) เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน (Industry Innovation and Infrastructure) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนนวัตกรรม ควบคู่กับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 – 2565) และแผนพัฒนาทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (พ.ศ.2564 – 2565) ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2563 – 2565) ซึ่งภายในตัวแผนดังกล่าว มีเป้าหมายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เพื่อส่งเสริมงานด้านต่างประเทศ

**2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E: Economics)**

การที่ภูมิภาคอาเซียนมีความเข้มแข็งในทางเศรษฐกิจ จากการรวมตัวกันเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)” ส่งผลให้เมืองใหญ่ ๆ ในอาเซียน รวมทั้งกรุงเทพมหานคร มีความได้เปรียบในทางเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในโครงการพัฒนาเศรษฐกิจ การส่งเสริมการลงทุน และการพัฒนาเมืองให้ทันสมัยในด้านต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” จำเป็นที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามี

บทบาทสำคัญในการพัฒนา ควบคู่กับการประสานความร่วมมือด้านต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น สำนักงานการต่างประเทศได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านออนไลน์แพลตฟอร์มเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ในการเพิ่มบทบาทความร่วมมือด้านเศรษฐกิจผ่านการนำผลิตภัณฑ์กรุงเทพมหานคร (Bangkok Brand) ขึ้นบนแพลตฟอร์มขององค์การสภาพัฒนาการค้าฮ่องกง (HKTDC) เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการของกรุงเทพมหานคร



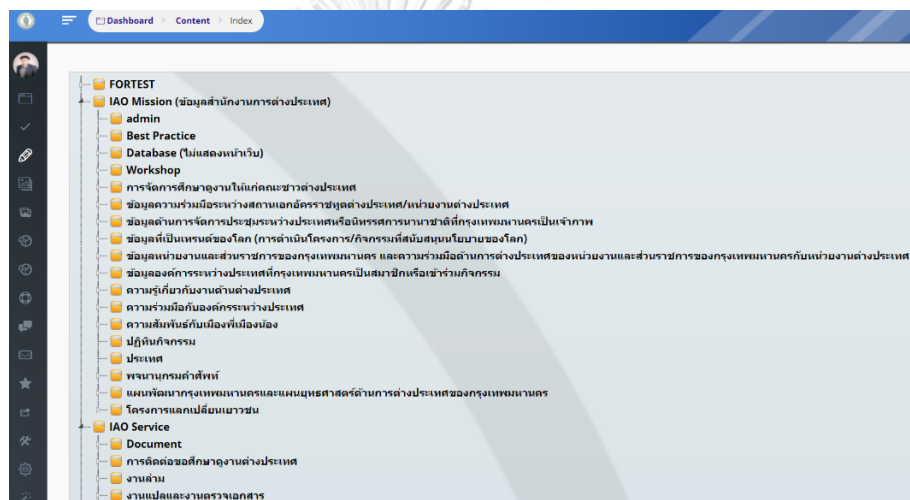
ภาพที่ 7 ผลิตภัณฑ์ Bangkok Brand บน HKTDC.com Sourcing

### 3) ปัจจัยด้านสังคม (S: Social)

ปัจจัยทางสังคมในระดับท้องถิ่น ต้องให้ความสำคัญกับความต้องการประชาชนชาวกรุงเทพมหานคร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกประเด็นเพื่อดำเนินความร่วมมือกับต่างประเทศของสำนักงานการต่างประเทศเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาและพัฒนาเมืองในประเด็นที่ประชาชนได้รับผลกระทบมากที่สุด อีกทั้งหากประเด็นใดได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษก็จะส่งผลต่อสำนักงานการต่างประเทศในการผลักดันความร่วมมือที่มีกับต่างประเทศไปสู่การพัฒนาและการแก้ไขปัญหาในประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จมากขึ้น เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ความสนใจด้านสาธารณสุขของประชาชนเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่น สำนักงานการต่างประเทศได้มีการจัดประชุมทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีผ่านแพลตฟอร์มร่วมกับเมืองพี่น้องของกรุงเทพมหานคร กับโรงพยาบาลถงจี้ นครอูฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นศูนย์การแพทย์แห่งชาติ ภายใต้วีซ่า ความร่วมมือด้านสาธารณสุขและการแพทย์ทางไกล จีน-อาเซียน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการตอบสนองความต้องการของประชาชน

#### 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T: Technology)

สำนักงานการต่างประเทศต้องใช้เทคโนโลยีของหน่วยงานซึ่งก็คือเทคโนโลยีการสื่อสารของ กรุงเทพมหานครเป็นหลักในการดำเนินงานด้านต่างประเทศ ทั้งแง่ของการติดต่อประสานงานระหว่างประเทศ การดำเนินการด้านสวัสดิการและการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือกับต่างประเทศในรูปแบบออนไลน์ และมีความร่วมมือการจัดทำโครงการระบบสารสนเทศด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร และการปรับปรุงเว็บไซต์เพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลของประชาชนในการดำเนินงานด้านต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร



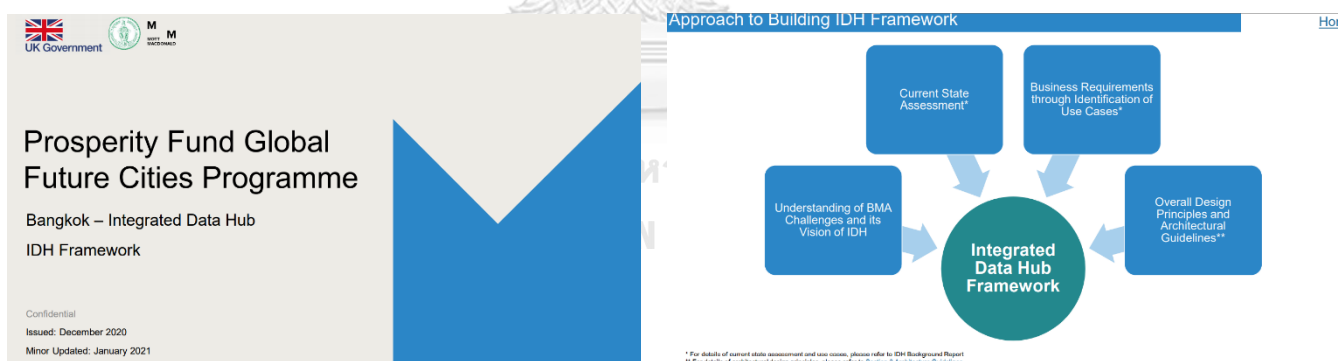
ภาพที่ 8 ระบบฐานข้อมูลด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 9 ระบบเว็บไซต์ของสำนักงานการต่างประเทศ

## 5) ปัจจัยด้านต่างประเทศ (I: International)

การทำข้อตกลงและการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างเมืองในต่างประเทศ/องค์การระหว่างประเทศ/เครือข่ายต่างประเทศกับกรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนากรุงเทพมหานครผ่านการดำเนินงานด้านต่างประเทศ และเป็นหน้าที่สำคัญของสำนักงานการต่างประเทศในการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำข้อตกลงและการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างเมืองในต่างประเทศ/องค์การ ระหว่างประเทศ/เครือข่ายต่างประเทศกับกรุงเทพมหานครและขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานต่าง ๆ ภายใต้อัตลักษณ์และความร่วมมือดังกล่าว ซึ่งที่ผ่านมากรุงเทพมหานครมีการทำข้อตกลงและความร่วมมือกับต่างประเทศ ในหลากหลายด้าน เช่น ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี และด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากที่มีแนวทางการปรับใช้เครื่องมือดิจิทัลในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การดำเนินการด้านการบูรณาการข้อมูลของกรุงเทพมหานคร (Integrated Data Hub) ผ่านโครงการ Prosperity Fund Global Future Cities Program ของสถานทูตอังกฤษ ร่วมกับบริษัทเอกชน โดยสำนักงานการต่างประเทศมีความร่วมมือกับสำนักงานยุทธศาสตร์และประเมินผล ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร และข้อมูลจะถูกจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลของสำนักงานการต่างประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์และเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) จากหน่วยงานต่างประเทศต่อไป



ภาพที่ 10 Prosperity Fund Global Future Cities Program – IDH Framework

ข้อเสนอแนะสำหรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ (Digital Transformation Government) กรณีศึกษาสำนักงานการต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร

สิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานการต่างประเทศ คือ การที่มีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและมีเสถียรภาพ และบุคลากรมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานด้านต่างประเทศที่มีความท้าทายในการแก้ไขปัญหาหรือ

พัฒนาเมืองเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ต้องมีการจัดกฎระเบียบทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นและปรับตามสภาพแวดล้อมมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่ควรมี คือ ความคิดริเริ่มในการร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีสมรรถนะด้านดิจิทัลในองค์กรร่วมกับการสร้างหน่วยงานหลักที่จะช่วยดูแลการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน ทั้งนี้ผู้บริหารของกรุงเทพมหานครตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดไปจนถึงควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนในการผลักดันการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วน เนื่องจากการทำงานในระบบราชการยังคงมีระบบลำดับชั้นบังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารมีข้อสั่งการด้านนโยบายลงมาอย่างจริงจัง ผู้ปฏิบัติงานย่อมที่จะต้องทำตามข้อสั่งการให้เป็นไปในทิศทางภาพรวมเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่เป็นส่วนของการดำเนินการของผู้บริหารองค์กรในเชิงลึก เพื่อสร้างให้เกิดการศึกษาที่มองจากล่างลงมาบน (Top to Bottom) และการศึกษาการดำเนินการจากผู้ปฏิบัติการในเชิงลึก (Bottom to Top) เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลได้ชัดเจนเพิ่มมากขึ้น
- 2) การกำหนดพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา โดยเลือกหน่วยงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นกรณีศึกษาให้กับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมในการพัฒนา เพื่อให้มีการมองครอบคลุมในทุกประเด็น



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## บรรณานุกรม

- Clau Sganzerla et al. / Procedia Engineering 138 (2016, อ้างถึงใน วงศ์พิศา กลอนสุด, 2561) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง.  
[http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU\\_2018\\_6023036152\\_9548\\_9832.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU_2018_6023036152_9548_9832.pdf)
- Heuberger, K. a. (2021). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Jeffrey J. Pittaway, A. R. M. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. [https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Pittaway-2/publication/340502382\\_Know-how\\_to\\_Lead\\_Digital\\_Transformation\\_the\\_case\\_of\\_Local\\_Governments/links/60210a8a45851589398c321c/Know-how-to-Lead-Digital-Transformation-the-case-of-Local-Governments.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Pittaway-2/publication/340502382_Know-how_to_Lead_Digital_Transformation_the_case_of_Local_Governments/links/60210a8a45851589398c321c/Know-how-to-Lead-Digital-Transformation-the-case-of-Local-Governments.pdf)
- Karin Vey, T. F.-M., Jan S. Zipp and Christian Schneider. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation.
- Mergel, E. a. N. H. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews.  
[https://www.researchgate.net/publication/334028741\\_Defining\\_digital\\_transformation\\_Results\\_from\\_expert\\_interviews](https://www.researchgate.net/publication/334028741_Defining_digital_transformation_Results_from_expert_interviews)
- Reynolds, R. (2019). Digital Transformation: The Final Chapter. Retrieved from [https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/Digital%20Transformation%20-%20The%20Final%20Chapter%20\\_%20FINAL.pdf](https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/Digital%20Transformation%20-%20The%20Final%20Chapter%20_%20FINAL.pdf)
- Shukhrat Erkinjovich Otajonov, M. U. K. (2021). Digitalization as a Tool to Increase Productivity Efficiency. <https://www.neliti.com/publications/344360/digitalization-as-a-tool-to-increase-productivity-efficiency>
- Snow, F. a. L. (2017). Designing the digital organization.  
[https://www.researchgate.net/publication/318180199\\_Designing\\_the\\_digital\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/318180199_Designing_the_digital_organization)
- Tomičić-Pupek, K., Pihir, I., & Furjan, M. T. (2019). SMART CITY INITIATIVES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION – SCOPE, SERVICES AND



TECHNOLOGIES.

[https://www.researchgate.net/publication/334191310\\_Smart\\_city\\_initiatives\\_in\\_the\\_context\\_of\\_digital\\_transformation\\_-\\_scope\\_services\\_and\\_technologies\\_Inicijative\\_pametnih\\_gradova\\_u\\_kontekstu\\_digitalne\\_t\\_ransformacije\\_opseg\\_usluge\\_i\\_tehnologije](https://www.researchgate.net/publication/334191310_Smart_city_initiatives_in_the_context_of_digital_transformation_-_scope_services_and_technologies_Inicijative_pametnih_gradova_u_kontekstu_digitalne_t_ransformacije_opseg_usluge_i_tehnologije)

Waseda. (2020). *The 15th WASEDA International Digital Government Rankings Report* [https://idg-waseda.jp/pdf/WASEDA\\_Digital\\_Government\\_Ranking\\_2019\\_2020.pdf](https://idg-waseda.jp/pdf/WASEDA_Digital_Government_Ranking_2019_2020.pdf)

Yigitcanlar, T. (2020). Smart City Beyond Efficiency: Technology–Policy–Community at Play for Sustainable Urban Futures

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10511482.2020.1846885>

Yiwei Gong, J. Y., Xiaojie Shia. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in

government: Analysis of flexibility and enterprise architecture.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X19304174?via%3Dihub>

กรุงเทพมหานคร. (2561). แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565). Retrieved from

[http://one.bangkok.go.th/info/bmainfo/docs/plan\\_IT\\_BMA/plan\\_IT\\_BMA.pdf](http://one.bangkok.go.th/info/bmainfo/docs/plan_IT_BMA/plan_IT_BMA.pdf)

กรุงเทพมหานคร. (2564). แผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากร

กรุงเทพมหานคร เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ระยะเริ่มแรก (Early) ปี พ.ศ. 2564 – 2565

Retrieved from

<https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/00000112/News/Plan%202564/Digital%20plan%2023-7-64.pdf>

จันทร์จิรา, เ. (2564). การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร มนุษยศาสตร์สาร(1).

<https://so03.tcithaijo.org/index.php/JHUMANS/article/download/243693/168828/>

พงศ์เทพ, ป. (2563). การพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการใช้บริหารการปกครองและการบริการประชาชนของ

กระทรวงมหาดไทย Retrieved from <http://www.stabundamrong.go.th/web/train/train51.pdf>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2559). Digital Government Transformation in Action.

<https://www.dga.or.th/wp->

[content/uploads/2016/10/file\\_62ad39d4021384662ac8a0c84b1bd7ff.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2016/10/file_62ad39d4021384662ac8a0c84b1bd7ff.pdf)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายอภิชัย กฤษณะชัย
วัน เดือน ปี เกิด	23 เมษายน 2536
สถานที่เกิด	ราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	124/9 ถ.เสือป่า ต.หน้าเมือง อ.เมือง จ.ราชบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY