**รายงานงวดที่ 3**

5.3. จัดทำแผนแม่บทเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ แบบครบวงจร (Doing Business Portal Roadmap) ระยะ 3 ปี ฉบับร่าง ซึ่งครอบคลุมถึง

บทที่ 1 บทนำ

5.3.1 ลักษณะของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ควรเป็น (To-Be)

บทที่ 2 ลักษณะของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ควรเป็น

5.3.2 รายชื่อใบอนุญาต/บริการสำคัญที่สามารถให้บริการผ่านระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรได้ในแต่ละปี

บทที่ 3 รายชื่อใบอนุญาต/บริการสำคัญที่สามารถให้บริการผ่านระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรได้ในแต่ละปี

5.3.3 ความสามารถหลักของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ แบบครบวงจร (Doing Business Portal) ที่ต้องพัฒนาขึ้นในแต่ละปี

บทที่ 4 ความสามารถหลักของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ต้องพัฒนาขึ้นในแต่ละปี

5.3.4 กรอบงบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุงระบบอำนวยความสะดวก ในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจร (Doing Business Portal) ที่ต้องพัฒนาขึ้นในแต่ละปี

บทที่ 5 กรอบงบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุงระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจร

5.3.5 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ (Cost-Benefit Analysis)

บทที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ

**บทที่ 1 บทนำ**

รายงานฉบับนี้นำเสนอแผนแม่บทเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ แบบครบวงจร (Doing Business Portal Roadmap) ระยะ 3 ปี ฉบับร่าง

ความสามารถของระบบงานที่ออกแบบสามารถรองรับการให้บริการผู้ประกอบการ และรองรับการให้บริการโดยหน่วยงานเจ้าของใบอนุญาต/บริการที่เกี่ยวข้อง โดยการออกแบบได้พิจารณาปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการในปัจจุบันทั้งในส่วนของผู้ประกอบการและหน่วยงานรัฐ ดังนี้

ปัญหาที่ธุรกิจประสบ (Pain Point)

* ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อเชื่อมโยงใบอนุญาตทำได้ยาก
* ข้อจำกัดทางกฎหมายในการรับส่งใบอนุญาตกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
* บริการออกใบอนุญาตภาครัฐยังไม่เชื่อมโยงในมุมของผู้ใช้งาน
* ขาดระบบให้บริการออกใบอนุญาตที่มีการเชื่อมโยงและใช้ข้อมูลร่วมกัน

อุปสรรคของหน่วยงาน (Pain Point)

* ขาดข้อกำหนดกลางเพื่อพัฒนาระบบทำให้การเชื่อมโยงระบบทำได้ยาก
* ข้อจำกัดทางกฎระเบียบในการรับส่งใบอนุญาตกัยระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
* ขาดความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากร
* ทำมาตรฐานใหม่ใช้เวลานาน เป็นมาตรฐานใหม่ทำให้ค่าใช้จ่ายสูง

Logo, company name

Description automatically generated

โดยคุณลักษณะของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ควรเป็นที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการและหน่วยงานรัฐ มีดังนี้

บริการที่ธุรกิจต้องการ (Gain Point)

* มีบริการที่อำนวยความสะดวกในการขออนุญาตประกอบธุรกิจ
* ให้ข้อมูลครั้งเดียว (Once Only)
* ใบอนุญาตเป็นดิจิทัลสามารถรับส่งและอ้างอิงจากที่ไหนก็ได้
* การยืนยันตัวตน การชำระง่าย สะดวกและปลอดภัย

สิ่งที่จะช่วยหน่วยงาน (Gain Point)

* จัดทำข้อกำหนดกิติกากลางหรือมาตรฐานสากลเชื่อมโยงง่าย
* ลดข้อจำกัดกฎระเบียบให้ความรู้ พรบ. ปฏิบัติราชการอิเล็กทรอนิกส์
* เลขที่ใบอนุญาตเข้าถึงได้จากทุกที่และใช้งานร่วมกับเลขที่เดิมได้ทันที
* การสนับสนุนงบประมาณองค์ความรู้ด้านเทคนิค

การนำเสนอรายงานแบ่งออกเป็น 6 บท คือ

A picture containing application

Description automatically generated

บทที่ 1 บทนำ สรุป pain และ gain ของการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านมุมมองในหลายๆ มิติ

บทที่ 2 ลักษณะของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ควรเป็น นำเสนอภาพรวมของสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญ และรูปแบบของระบบตามความพร้องของหน่วยงานรัฐ

บทที่ 3 รายชื่อใบอนุญาต/บริการสำคัญที่สามารถให้บริการผ่านระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรได้ในแต่ละปี แบ่งออกเป็น 3 ปี ตามเกณฑ์

บทที่ 4 ความสามารถหลักของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ต้องพัฒนาขึ้นในแต่ละปี

บทที่ 5 กรอบงบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุงระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจร

บทที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ

**บทที่ 2** **ลักษณะของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ควรเป็น**

ภาพรวมสถาปัตยกรรมองค์กรของระบบ

Graphical user interface, text, application, email

Description automatically generated

สถาปัตยกรรมองค์กรระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ควรเป็น ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ช่องทางการให้บริการ (Service Channel) ออกแบบให้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ประกอบการที่หลากหลายช่องทาง (Omni Channel) ที่มีการเชื่อมโยงช่องทางต่างๆ รวมให้เป็นหนึ่งเดียว โดยผสมผสานช่องทางการสื่อสารเหล่านั้นทั้ง ผ่านทางเว็บเบราว์เซอร์ (Single Window Interface Web and Mobile) ศูนย์บริการประชาชน (Common Facilitator Center) บริการที่หน่วยงาน (Service Desk) ตัวแทนของหน่วยงาน (Government Agent) ช่องทางสื่อสารแบบออนไลน์ (Contact Center & Online Chat) และ บริการด้วยตนเองผ่านทางแอพพลิเคชัน (Self Service Mobility) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ประกอบการแบบไร้รอยต่อ

2. ประเภทของการบริการ (Service Category) การแบ่งกลุ่มของบริการจะแบ่งตามสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อธุรกิจ (Business Enabling Environment (BEE) ประกอบด้วย 1) กลุ่มบริการที่อยู่ในช่วงของการเริ่มต้นธุรกิจ ที่เป็นการทำธุกรรมระหว่างประชาชนกับภาครัฐ (G2C) 2) กลุ่มบริการที่อยู่ในช่วงของการประกอบธุรกิจ ที่เป็นการทำธุรกรรมระหว่างธุรกิจกับภาครัฐ (G2B) และระหว่างแรงงานกับภาครัฐ (G2E) และ 3) กลุ่มบริการที่อยู่ในช่วงของการปิดกิจการ ที่เป็นการทำธุรกรรมระหว่างภาครัฐกับภาครัฐ (G2G)

3. ขั้นตอนการบริการ (Service Process) การให้บริการออกหนังสือสำคัญประกอบด้วยขั้นตอนมาตรฐาน 8 ขั้นตอน แต่ละหน่วยงานอาจจะมีขั้นตอนแตกต่างกัน แต่สามารถสรุปได้เป็นดังนี้ การสืบค้นข้อมูล การยืนยันตัวตน การยื่นคำขอ การพิจารณาคำขอ การอนุมัติคำขอ การชําระค่าธรรมเนียม การออกหนังสือสำคัญ และการจัดส่งหนังสือสำคัญ

4. แพลตฟอร์มการบริการ (Service Platform) เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่หน่วยงานสนับสนุนได้พัฒนาขึ้นมาให้กับหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ (GDX) ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ (Payment Gateway) ระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลภาครัฐ (Digital ID) มาตรฐานรัฐบาลดิจิทัลว่าด้วย กรอบแนวทางการพัฒนามาตรฐานการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (TGIX) ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียว (NSW) ระบบสารสนเทศเชื่อมต่อฐานข้อมูลประชาชน (Linkage Center) ระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจร (DoBiz Portal) ระบบศูนย์รวมข้อมูลเพื่อติดต่อราชการ (info.go.th) มาตรฐานด้านความหมาย (Semantic Standard) แคตตาล็อคต่างๆ เช่น แคตตาล็อคการบริการ แคตตาล็อคความหมาย (Federated Catalog) เอกสารที่อ้างอิงและใช้งานร่วมกันได้แบบดิจิทัล (Identifiable Interoperable Document)

5. การสนับสนุนการบริการ (Service Support Taskforce) หน่วยงานที่ต้องทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้ระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรเกิดขึ้นได้ คือ สำนักงานพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มีหน้าที่สร้างมาตรฐานการเชื่อมโยง การพัฒนาปรับปรุงแพลตฟอร์มอย่างต่อเนื่อง ร่วมพัฒนาแอพพลิเคชันใหม่กับหน่วยงานภาครัฐ พัฒนาดิจิทัลไอดี และแอพพลิเคชันทางรัฐ และ กพร. ที่ต้องสนับสนุนการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานและเสนอแนะแนวปฏิบัติเพื่อปรัปรุง

6. กฎหมาย (Legal) ได้แก่ พรบ. ปฏิบัติราชการอิเล็กทรอนิกส์ที่บัญญัติขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกหน่วยงานเปลี่ยนผ่านการบริการให้เป็นดิจิทัล

7. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) การพัฒนาการบริการแบบดิจิทัลนั้นต้องคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ลักษณะของระบบตามความพร้อมของหน่วยงาน

Graphical user interface, application

Description automatically generated

**บทที่ 3 รายชื่อใบอนุญาต/บริการสำคัญที่สามารถให้บริการผ่านระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรได้ในแต่ละปี**

* เกณฑ์การแบ่ง
* ผลการแบ่ง

**บทที่ 4 ความสามารถหลักของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรที่ต้องพัฒนาขึ้นในแต่ละปี**

การพัฒนาความสามารถหลักของระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ตามการส่งมอบคุณค่าของระบบ ประกอบด้วย

1. ระยะที่ 1 Quick-Win: การพัฒนาความสามารถที่ทำให้ใบอนุญาตใช้อ้างอิงและใช้งานร่วมกันได้
2. ระยะที่ 2 Interoperation: การพัฒนาความสามารถที่ทำให้ใบอนุญาตรับส่งระหว่างะบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจรกับระบบของหน่วยงานเจ้าของใบอนุญาต/บริการที่เกี่ยวข้องได้
3. ระยะที่ 3 Choreography: การพัฒนาความสามารถที่ทำให้ระบบบริการทำงานร่วมกันได้

Timeline

Description automatically generated

**บทที่ 5 กรอบงบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา/ปรับปรุงระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจร**

Graphical user interface, diagram

Description automatically generated

* กรอบงบประมาณเพื่อการสนับสนุน
* กรอบงบประมาณเพื่อการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานรัฐ

**บทที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ**

การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ ควรมีการนำเสนอให้ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดตัวชี้วัดไปจนถึงวิธีการวัด หลังจากดำเนินโครงการเสร็จแล้ว คือ วัดความคุ้มค่าจากการใช้ประโยชน์ระบบดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นมา

A picture containing logo

Description automatically generated

โดยทั่วไปเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายมิติ สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจได้ตามเป้าหมาย

2) เพื่อลดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรในการดำเนินการ

3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนมากขึ้น

4) เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร

5) ทำเพราะจำเป็นต้องทำ เช่น เพราะกฎหมายกำหนดให้ดำเนินการ เป็นต้น

วิธีการที่เหมาะสมในการวัดคุณค่าต่อเป้าหมาย หรือประโยชน์ของการลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลที่มีต่อองค์กรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงในหลายด้านหลายมิติดังกล่าวข้างต้น ในหลายประเทศใช้วิธีการวัดคุณค่าที่เรียกว่า “Value Measuring Methodology” หรือ VMM ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการวัดคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดต่อองค์กร ครอบคลุมในมิติต่อไปนี้

1) ประโยชน์โดยตรงต่อผู้ใช้ระบบดิจิทัล (Direct user value)

2) ประโยชน์หรือคุณค่าทางสังคม (Social value) (non-direct user/public)

3) ประโยชน์ต่อการปฏิบัติการหรือพื้นฐานขององค์กร (Operational/Foundational value)

4) ประโยชน์หรือคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Government Financial value)

5) ประโยชน์หรือคุณค่าต่อยุทธศาสตร์และการเมือง (Strategic/Political value)

**ตัวอย่างประโยชน์โดยตรงต่อผู้ใช้ได้แก่**

1) การใช้งานง่าย

(1) ไม่จำเป็นต้องมีนักไอทีหรือผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือ

(2) ไม่มีปัญหาเรื่องนิยามความหมายของข้อมูลที่แตกต่างจากที่คุ้นเคย

(3) ข้อมูลไม่มีความซับซ้อน

2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการมีส่วนร่วม

(1) ระดับความยากของการบันทึกหรือนำเข้าข้อมูล

(2) จำนวนคำถามหรือข้อสงสัยที่เกิดจากความไม่เข้าใจ

3) ความพร้อมใช้งานของระบบข้อมูล

(1) ข้อมูลเป็นแบบออนไลน์หรือไม่

(2) ข้อมูลมีความถูกต้องเป็นปัจจุบันหรือไม่

(3) จำนวนการให้บริการ (hit rate)

(4) สามารถใช้งานผ่านอินเตอร์เน็ต

(5) ช่วงเวลาที่ไม่สามารถใช้งานได้ (downtime)

การกำหนดระบบการจัดแบ่งประเภทของประโยชน์ต่อองค์เป็นระบบเดียวกันก็เป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้สามารถประเมินผลในภาพรวมได้อย่างสอดคล้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ระบบการจัดแบ่งประเภทควรเน้นให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในวงกว้าง สามารถรายงานในผลประกอบการภาพรวมขององค์กรได้ สามารถแสดงตัวอย่างของการแบ่งประเภทดังต่อไปนี้

ประเภทของประโยชน์หรือคุณค่า ต่อเป้าหมายองค์กร

1) คุณค่าที่สามารถประเมินเป็นตัวเลขเชิงเศรษฐศาสตร์ได้ (เป็นค่าเงินได้)

2) คุณค่าที่เกิดจากการประหยัดทรัพยากร (เวลา บุคลากร เป็นต้น)

3) คุณค่ารูปแบบอื่นๆ

(1) การให้บริการตอบสนองได้รวดเร็วขึ้น

(2) คุณภาพของข้อมูลที่ดีขึ้น

(3) ทางเลือกและความสะดวกสบายที่มีมากขึ้น

(4) บริการแถมพิเศษเพิ่มเติมตามนโยบายเร่งด่วน

ตัวอย่างประโยชน์ทางสังคม ที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผู้ใช้บริการ

1) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากระบบดิจิทัล

2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคมที่เกิดจากระบบดิจิทัล

3) การลดปัญหาอุปสรรคด้านกฎระเบียบ

4) ความเท่าเทียมและความทั่วถึง

5) ภาวะผู้นำในการใช้ดิจิทัลให้เกิดประโยชน์

การเก็บเกี่ยวประโยชน์ที่ได้จากการพัฒนาและใช้งานระบบดิจิทัลในหลายด้านถ้าไม่มีแผนการในการเก็บเกี่ยว แผนที่จะจัดให้มีการรับรู้ หรือชี้แจงถึงการนำไปใช้ประโยชน์ ก็อาจจะไม่ได้เกิดมรรคเกิดผลกับองค์กรอย่างแท้จริง เช่น ถ้าประโยชน์ของดิจิทัลนั้นคือการประหยัดเวลา หรือประหยัดทรัพยากรบุคคลขององค์กร ทำให้บุคลากรมีเวลามากขึ้น แต่ถ้าไม่มีการนำเวลาที่เหลือนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็จะเป็นคุณค่าที่สูญเปล่า เป็นต้น ดังนั้นการวางแผนเพื่อการเก็บเกี่ยวหรือรับรู้คุณค่า (Benefit Realization) จึงเป็นเรื่องสำคัญ

เพื่อการกำหนดตัวชี้วัดประโยชน์และคุณค่าได้อย่างครอบคลุม ความเข้าใจกระบวนการ พัฒนาระบบดิจิทัลจนกระทั่งถึงได้รับประโยชน์จากระบบดิจิทัลจะต้องมีขั้นตอนอะไรเกี่ยวข้องบ้างจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แนวคิดหลักการ Benefit Dependency Network เป็นวิธีการหนึ่งที่สร้างเข้าใจได้ดีดังแสดงในภาพด้านล่าง

Diagram

Description automatically generated

แนวคิดหลักการ Benefit Dependency Network

กระบวนการพัฒนาและใช้งานระบบดิจิทัลจนกระทั่งได้รับรู้ถึงผลผลิตและผลลัพธ์จากการใช้งานระบบดิจิทัล สามารถแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอนได้แก่

1. ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาดิจิทัล (ICT Plan)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการมองภาพรวมของการพัฒนางานด้านสารสนเทศทั้งในรูปแบบของระบบงาน โครงการ หรืออื่น ๆ เพื่อวางกรอบการดำเนินงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง และใช้เป็นบรรทัดฐานหรือตัวชี้วัดในการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาดิจิทัลดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

2. ขั้นตอนการพัฒนาระบบ (ICT Enablers)

เป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจ ตลอดจนพัฒนาความมั่นคงและน่าเชื่อถือของระบบให้มีสภาพพร้อมใช้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านระบบคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

3. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมและปรับกระบวนการเพื่อใช้งาน(Enabling Changes)

การออกแบบและการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือระบบดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติภารกิจจริงของบุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความพร้อมด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านบุคลากรเนื่องจากมีการเปลี่ยนวิธีการทำงาน

4. ขั้นตอนการใช้งานจริงและปรับปรุงกระบวนงานให้สอดคล้อง (Business Change)

การใช้ระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้สามารถใช้ดิจิทัลที่พัฒนาขึ้น ควรมีระบบดิจิทัลที่สนับสนุนการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

5. ขั้นตอน การวัดผล รับรู้ผลผลิต และบริหารจัดการ (Output/Impact)

เป็นขั้นตอนการบริหารจัดการผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานนั้น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดตามที่คาดหวัง ตลอดจนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. ขั้นตอน ประมวลผลลัพธ์ในมิติของประโยชน์ (Outcome/Benefit)

เป็นขั้นตอนการรับรู้ การตรวจสอบ การจัดเก็บ และการรวบรวมข้อมูลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ในหลากหลายมิติ ได้แก่ ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมากขึ้น ได้ข้อมูลครบถ้วนมากขึ้น ความพร้อมใช้เมื่อต้องการใช้มีสูงขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วขึ้น ลดระยะเวลาและความซับซ้อนของงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเครียดน้อยลง เป็นต้น

การบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ที่แท้จริงของการลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัล ให้สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถลดการคาดการณ์ประโยชน์ที่เกินจริง และสร้างการยอมรับในประโยชน์ที่วัดได้ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยขององค์กร จำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มประเภทของประโยชน์ โดยเบื้องต้นแบ่งเป็นสองประเภท คือ ประโยชน์ต่อองค์กร และประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

ประโยชน์ต่อองค์กร (Service provider’s benefit)

1. ประโยชน์จากการลดค่าใช้จ่าย (Cost-efficiency)   
การลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลช่วยลดค่าใช้จ่ายได้อย่างไร เป็นจำนวนเท่าใด

2. ประโยชน์จากการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Effectiveness)  
การลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการให้บริการได้มากน้อยเพียงใด

การมีส่วนร่วมในการกำหนดประโยชน์และการวัดผลจะสร้างการยอมรับและได้รับการยืนยันความเหมาะสมและความสมเหตุสมผล ช่วยลดการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกินจริง

การระบุนิยามประโยชน์ที่คาดหวัง การกำหนดวิธีการในการวัดค่าเพื่อการยอมรับ การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการวัด และกระบวนการสร้างการยอมรับในวิธีการวัดและผลการวัด จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์นั้น

ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ (Service consumer’s benefit)

1.ประโยชน์จากคุณภาพการให้บริการ (Quality of service)

การลงทุนด้านระบบดิจิทัลนั้นทำให้คุณภาพการให้บริการดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

2.ประโยชน์จากคุณค่าหรือปริมาณของบริการ (Value-added of service)

Diagram, pie chart, venn diagram

Description automatically generated

แสดงการจัดประเภทของประโยชน์ที่เกิดจากการลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัล

ภาพด้านบนแสดงการจัดประเภทของประโยชน์ที่เกิดจากการลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถแยกประเภทได้เป็นสองประเภทใหญ่ คือประโยชน์ที่เกิดกับองค์กร และประโยชน์ที่เกิดกับผู้รับบริการ ประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรก็สามารถแบ่งเป็นสองประเภทคือ ประโยชน์ประเภทลดค่าใช้จ่าย และประโยชน์ประเภทพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ ส่วนประโยชน์ที่เกิดต่อผู้รับบริการก็สามารถแบ่งได้เป็นสองประเภท คือ ประโยชน์ในเชิงคุณภาพ (แต่ปริมาณเท่าเดิม) และประโยชน์ในเชิงคุณค่าเพิ่ม (แต่คุณภาพเท่าเดิม)

### คุณลักษณะของดัชนีชี้วัดประโยชน์ที่เกิดจากการลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัล

1. สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ (Be accurate)
2. สื่อเป้าหมายชัดเจน (Be objective – not opinion)
3. สื่อความหมายเป็นหนึ่งเดียว (Be consistent)
4. ไม่สามารถบิดเบือนได้ง่าย (Be unfudgeable)
5. ไม่คลุมเครือกำกวม (Be unambiguous)
6. มีมาตรฐานวิธีการวัดที่ชัดเจน (Be benchmarkable)
7. มีความสำคัญต่อองค์กร (Be important)
8. เข้าใจง่ายต่อผู้ที่ไม่ใช่นักดิจิทัล (Be understood by non-IT)
9. วัดได้ง่ายและประหยัด (Quick, easy and inexpensive)

### การวัดค่าประโยชน์ที่เกิดจากการลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัล

การวัดประโยชน์ที่เกิดจากการลงทุนด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลในบางเรื่องทำได้ง่าย สามารถวัดค่าได้จากสถานการณ์จริง ประโยชน์บางเรื่องไม่สามารถวัดได้ง่าย สามารถแบ่งการวัดประโยชน์ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ประโยชน์ที่สามารถวัดค่าได้จริง (Measurable benefit)
2. ประโยชน์ประเภทใช่หรือไม่ มีหรือไม่ (Reach or not?)
3. ประโยชน์ประเภทผลกระทบมากน้อย (Consequence benefit)

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนประโยชน์

1. การจัดระบบการจำแนกประเภทประโยชน์และกฎกติกาในการรับรู้  
   จัดแบ่งประเภทให้สอดคล้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน  
   กำหนดกฎเกณฑ์และกติกาในการรับรู้ประโยชน์
2. สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือโดยการมีส่วนร่วม  
   รับฟังความคิดเห็นเพื่อกำหนดประโยชน์หรือคุณค่าของดิจิทัลต่อองค์กร  
   การมีส่วนร่วมสำคัญต่อการสร้างการยอมรับ  
   ควรมีการทบทวนความเหมาะสมและความสมเหตุสมผลของประโยชน์ด้วย
3. จัดทำแผนการเก็บเกี่ยวหรือรับรู้ประโยชน์  
   กำหนดความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบในการเก็บเกี่ยวหรือรับรู้ประโยชน์  
   สร้างความรับรู้กับทุกฝ่ายเพื่อความเข้าใจในประโยชน์ที่ได้อย่างสอดคล้องกัน  
   ประโยชน์บางชนิดถ้าไม่มีการเก็บเกี่ยวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็จะไม่ได้อะไร

ตัวอย่างความคลาดเคลื่อนที่มักพบได้จากการรับรู้คุณค่าและประโยชน์

1. การนับซ้ำ (Double counting) (Yours are mine.)  
   การนับหรือรับรู้ประโยชน์หรือคุณค่าที่ซ้ำซ้อน เช่น นับไปแล้วแต่มานับอีกในอีกชื่อหนึ่ง   
   ไม่ความแตกต่างไม่ค่อยชัดเจน เป็นต้น
2. ประโยชน์ลวง (Spurious claims)  
   เช่น ทำงานได้ดีขึ้น ใช้เวลาน้อยลง ประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นต้น
3. ผลกระทบจากโครงการอื่น (Ignoring other project)  
   เช่น ผลกระทบจากโครงการอื่นซึ่งไม่ได้คิดไว้ก่อนทำให้ค่าตัวเลขเปลี่ยนไป เป็นต้น
4. เกณฑ์ที่ไม่มีมาตรฐานหรือคัดแย้งกัน (Inconsistent valuation)  
   เช่น การตีค่าเวลาที่ใช้น้อยลงด้วยคุณค่าต่อหน่วยที่แตกต่างกัน เป็นต้น
5. อ้างประโยชน์ต่อผู้อื่น (You are beneficiary)  
   การรับรู้ว่าประโยชน์นั้นเป็นประโยชน์ที่ทำให้ผู้อื่น แต่บางทีผู้นั้นไม่ได้รู้สึกว่าได้รับประโยชน์ ทำให้การรับรู้ประโยชน์อาจมีความขัดแย้งกันเอง
6. ประโยชน์ที่ไม่มีตัวตน (Phantom benefit)
7. ประโยชน์ภายหลัง (Pay now, benefit later)  
   พัฒนาและใช้งานไปก่อน ประโยชน์อาจเกิดขึ้นภายหลังจึงไม่ได้มีการรับรู้ถึงประโยชน์นั้น โดยเฉพาะประโยชน์ที่ใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะได้รับ
8. ตนเองเป็นศูนย์กลาง (Center of universe syndrome)  
   การไม่คิดถึงประโยชน์ในมุมมอง ในบริบทของผู้อื่น ซึ่งทำให้ประโยชน์ดังกล่าวขาดการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์กร และระหว่างองค์กร

สำหรับการบริหารโครงการด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลนั้น ควรมีการบริหารโครงการโดยจัดทำรายงานประวัติการดำเนินงานโครงการ (Portfolio) ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ควรมีกลไกและกระบวนการในการรายงานผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้และประโยชน์ที่วัดได้จริงแล้วในแต่ละขั้นตอน ในรายงานประวัติการดำเนินงานโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะทำให้การผลักดันโครงการด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลในระดับนโยบายมีความชัดเจนและเป็นไปได้มากขึ้น

A picture containing diagram

Description automatically generated

แสดงกระบวนการบริหารโครงการโดยจัดทำรายงานประวัติ  
การดำเนินงานโครงการ (Portfolio) ในแต่ละขั้นตอน