

หลักสูตร การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

โดย นางอติรัตน์ วงศ์ธานี



เพื่อให้การบริการภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชน และภาคธุรกิจที่คาดหวังบริการที่ทันสมัย สะดวกสบายมีประสิทธิภาพ เพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงจำเป็นต้องมีการการขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยมี ๒ ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง คือ

๑. สมรรถนะหลัก (Core Capabilities)

๑. **การบริการ** เป็นเรื่องหลักของทุกหน่วยงานที่ต้องบริการประชาชน สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ต้นทุนที่ต้องลดลง ประสิทธิภาพการบริการที่ต้องดีขึ้น ไม่ใช้การบริการในรูปแบบเดิมแค่เปลี่ยนจากกระดาษเป็นดิจิทัล แต่ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจริงๆ เปลี่ยนวิธีการคืบหน้า สรรพากรของประเทศสวีเดนแลนด์ดึงข้อมูลจากข้อมูลเดิมมาทำการคืบหน้าให้เองโดยที่ประชาชนไม่ต้องกรอกข้อมูล

๒. **กระบวนการปฏิบัติงาน** เพื่อป้องกันการสูญเสียและเกิดประโยชน์สูงสุด ถ้ามีหลายโครงการ เลือกจากกระบวนการที่มีการใช้แรงงานมากต้นทุนสูงมาทำก่อน และทำให้ครบกระบวนการ

๓. **แนวทางการตัดสินใจ** การพยากรณ์และการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากๆ ต้องอย่างระมัดระวังและเคารพสิทธิของประชาชน เช่น ข้อมูลประกันสังคม ทะเบียนราษฎร การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จากหลายแหล่งมาใช้ร่วมกัน อาภาศ สภาพการจราจร

๔. **การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร** ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น สร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐมากขึ้น เช่น www.data.go.th

๒. ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers)

๑. **ยุทธศาสตร์** กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลง ต้องมีการประเมินและสามารถปรับเปลี่ยนได้ และมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น

๒. **โครงสร้างและการกำกับดูแล** และวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

๓. **ภาวะผู้นำ** ศักยภาพ และวัฒนธรรม ต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปลุกฝังแนวคิดแบบดิจิทัล ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ สมรรถนะที่เป็นที่ต้องการในการเปลี่ยนผ่านไป เช่น พัฒนาบุคลากรภาครัฐเองหรือแสวงหาบุคคลจากภายนอกผู้มีประสบการณ์การทำงาน

๔. **เทคโนโลยี** ระบบเก่ามีอยู่แล้วไม่ทันสมัย ไม่มีประสิทธิภาพ จะเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไร การเปลี่ยนแปลงมีความเสี่ยง หน่วยงานควรมี Blueprint หรือพิมพ์เขียวเดียวกันทั้งหน่วยงาน เพื่อพิจารณาว่าส่วนงานใดควรเร่งดำเนินการก่อน และดำเนินการให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านไม่ล้มเหลวลง อาจพิจารณา หรือเรียนรู้จากภาครัฐอื่นที่ประสบความสำเร็จ

บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

จะต้องผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในทุกส่วนขององค์กร โดยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล มี 6 ระดับ ดังนี้

๑. **ทำแบบเดิม** เมื่อไม่ตระหนักถึงความจำเป็น ก็จะทำแบบเดิมไปเรื่อย ๆ ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

๒. **ทดลองและเรียนรู้** องค์กรเริ่มเห็นความสำคัญ ผู้บริหาร เริ่มเห็นความแตกต่าง หาแนวทางเปลี่ยนแปลง

๓. **พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง** วางกลยุทธ์ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี บทบาทหน้าที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไป อาจเริ่มเฉพาะกลุ่มก่อนโดยใช้ประชาชนผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง

๔. **ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง** สถานการณ์ จะบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๕. **เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง** ต้องอยู่ใน DNA ของทุกคนใน องค์กรเพื่อให้อยู่ในรูปแบบใหม่ มารตฐานใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาท

๖. **ต้องมีวัฒนธรรม** โดยการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ต้องอยู่ในชีวิตประจำวัน คิดอะไรใหม่

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. **Customer Experience** ทำให้การบริการสาธารณะง่ายขึ้น รัฐบาลต้องมีแนวคิดที่ว่า Citizen-First โดยต้องพัฒนาคุณภาพการบริการสาธารณะทุกชนิด

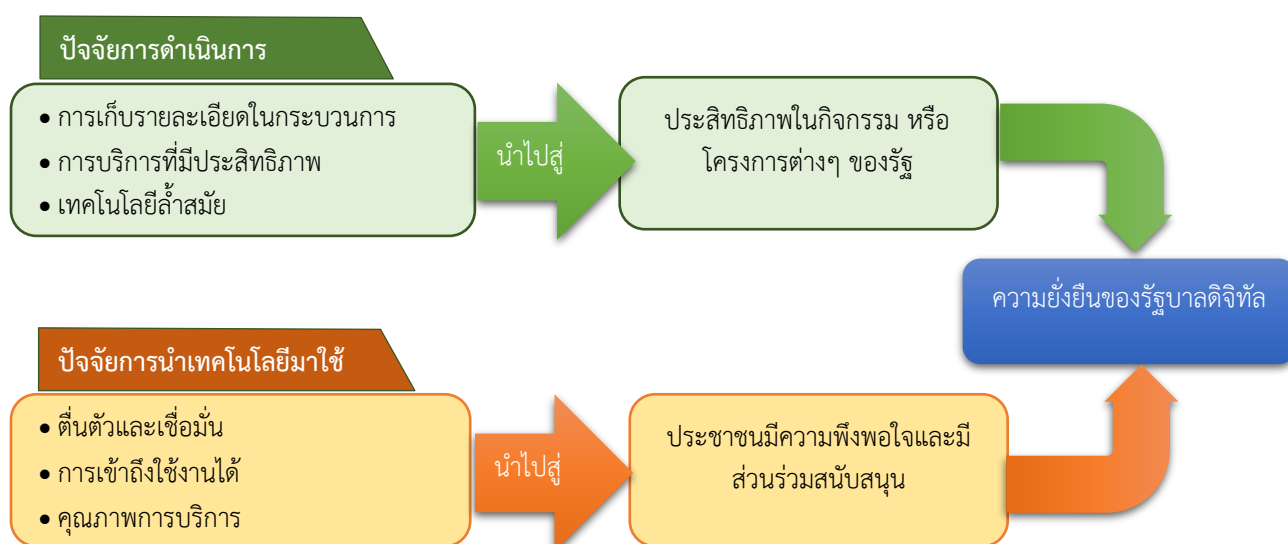
๒. **Public Value** เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการจัดบริการ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ใช้ Block chain ในการติดตามการใช้งบประมาณตั้งแต่กระทรวงการคลัง ไปจนถึงหน่วยปฏิบัติที่มีการใช้เงิน เพื่อเห็นการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมด

๓. **Citizen Security** ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชน ภาครัฐต้องปกป้องประชาชน จากการโจมตีต่างๆ

๔. **Future Workforce** ปรับปรุงสมรรถนะของการบริการสาธารณะ และพัฒนาคนให้สามารถทำงานที่ซับซ้อนขึ้น เพื่อลดช่องว่างทางเศรษฐกิจและความเหลื่อมล้ำทางสังคม

๕. **Smart Infrastructure** โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ



การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

เทคโนโลยีดิจิทัลมีผลต่อทุกส่วนในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนทั้งภาครัฐและเอกชน จึงต้องการคนทำงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความสามารถพิเศษ รวมถึงหุ่นยนต์ AI ก็จะมาเป็นตัวแปรที่จะมีผลต่อตลาดแรงงานในอนาคต

การบริหารจัดการคนเพื่อองค์กรดิจิทัล

๑. เรียนรู้จากภายนอก แต่มองภายในจากข้อเท็จจริง
๒. เดินตามแผนที่วางไว้ แต่รับฟังเสียงรอบข้าง ทั้งเสียงจากภายในและภายนอกองค์กร
๓. เตรียมแผนสำรองไว้ รองรับการเปลี่ยนแปลง
๔. ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นการดิจิทัล ให้สามารถทำงานได้รวดเร็วด้วยดิจิทัล
๕. สร้างบุคลากรความสามารถพิเศษ อาจจ้างคนจากภายนอก และพัฒนาคนภายในองค์กรเอง

DNA : เป็นตัวเร่งให้องค์กรเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล ดังนั้น องค์กรควรเริ่มต้นจากประเมินตนเองว่า องค์กรจะต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลในระดับใด โดย DNA จะประกอบด้วย ๒๓ ลักษณะ ซึ่งองค์กรควรมีการพัฒนาให้ครบ เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น ๓ หัวข้อ คือ

การจัดการองค์กร (Organize) ขององค์กร DNA

โครงสร้าง (Structure) : บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การสั่งการ การตัดสินใจ
ภายในสำนักงาน : อาคารสำนักงาน ตกแต่งภายใน ทรัพยากรที่ใช้ เครื่องมือสื่อสาร
ภูมิศาสตร์ : สถานที่ตั้ง วัฒนธรรมท้องถิ่น เครือข่ายองค์กร เขตเวลา
สมรรถนะ : สภาพเศรษฐกิจและการเงิน บุคลากร กลยุทธ์ การบริหาร เทคโนโลยี การปฏิบัติการ

การปฏิบัติงาน (Operate) ขององค์กร DNA โครงสร้างนโยบายมุ่งเน้นไปที่เรื่องใด

กระบวนการ : การจัดการทั่วไป, สินค้าและบริการ, การตลาดและการขาย, การบริหารงานบุคคล, การจัดซื้อจัดจ้าง, โลจิสติกส์ และการกระจายสินค้า

เทคโนโลยี : Infrastructure, Application, Data ,Network, อุปกรณ์คอมพิวเตอร์, ศูนย์ข้อมูล, การวิเคราะห์ , การเก็บรักษา

การกำกับดูแล : บุคลากร/พนักงาน, การจัดการ, กรรมการบริหาร, กฎระเบียบ, ภาครัฐชุมชน, ความเป็นนิติธรรม

ความสามารถพิเศษ : การพัฒนาบุคลากรตั้งแต่จ้างถึงเกษียณ ผลผลิตภาพ Talent ecosystem/ Co-employment Mobility/Demographics

พฤติกรรม (Behave) ขององค์กร DNA

ภาวะผู้นำ : โครงสร้าง, รูปแบบ, พฤติกรรม, ประสิทธิภาพ, การสืบทอดการบริหาร

นโยบาย : การจ้าง/จรรยาบรรณ, ผลประโยชน์ปะการตอบแทน, ความมั่นคงและปลอดภัย, เทคโนโลยี
สภาพแวดล้อม, การเงิน, ลูกค้า, Suppliers, Ecosystem, Partners

การตอบแทน : แรงจูงใจเป็นตัวเงิน, ผลประโยชน์, การยอมรับนับถือ, แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

การบริหารประสิทธิภาพ : การวางแผน, การฝึกสอนและการเสนอแนะ, การให้คำปรึกษา การประเมินคุณค่า

การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

ผู้นำที่มีศักยภาพเป็นสิ่งที่ต้องการของทุกองค์กร องค์กรต้องมุ่งเป้าไปที่ต้องแสวงหาและรักษาผู้นำในทุกระดับขององค์กร เพื่อผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารผู้นำที่มีศักยภาพหรือเก่งและเหมาะกับองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้นำต้องสามารถตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำงานร่วมกับผู้นำคนอื่นคนภายในและภายนอกองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีการแข่งขันสูง (Hight Performance Culture)

๑. วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญ
๒. ผู้ปฏิบัติงานทำงานการมุ่งเน้นที่ผลงาน ช่วยให้การบรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น ดูได้จาก
๓. บริบทองค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรม

องค์ประกอบของการทำงานหรือร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงาน

๑. ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เพื่อดึงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา
๒. ต้องพัฒนาผู้ร่วมทีมให้มีภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ต้องผลักดันให้ทีมเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture)

วัฒนธรรมดิจิทัล ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ที่สามารถใช้กับทุกองค์กร แต่เมื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะมาจาก ๕ ปัจจัย คือ

๑. มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญภายนอก (ลูกค้า และหน่วยงานอื่นที่ต้องทำงานร่วม) มากกว่าภายใน
๒. มอบหมายหน้าที่ไม่ใช่สั่งการ กระจายการตัดสินใจลงให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวพิจารณาในเรื่องต่างๆ เป็นตัวกำกับการตัดสินใจ
๓. สนับสนุนการกล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว สนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งใหม่ และเรียนรู้จากความผิดพลาด
๔. เน้นการปฏิบัติงานมากกว่าการวางแผน เปลี่ยนการวางแผนจากระยะยาวเป็นระยะสั้นเพื่อทันการเปลี่ยนแปลง
๕. ให้คุณค่ากับการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานเดี่ยว แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าการทำงานแบบเดิม

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

๑. Articulate รู้ว่าองค์กรต้องเปลี่ยนอะไรจึงดี
๒. Activate พัฒนาคุณลักษณะของผู้นำและนำพาพนักงานให้เปลี่ยนตาม
๓. Align วางแนวทางเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

การจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร คือ

พิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ มี ๕ ส่วนประกอบ ได้แก่ Business Architecture Information Architecture Application Architecture Technical Architecture และ Solution Architecture

การให้บริการดิจิทัล (Digital Service Maturity Model) มี ๖ ระดับ

ระดับที่ ๐ Not a Digital Service การดำเนินการให้บริการตั้งแต่เริ่มให้บริการจนแล้วเสร็จไม่มีรูปแบบออนไลน์เลย

ระดับที่ ๑ Digitally Supported Service การบริการบางส่วนออนไลน์ และผู้รับบริการดำเนินการเอง

ระดับที่ ๒ Digital Service ผู้รับบริการดำเนินการผ่านออนไลน์

ระดับที่ ๓ Fully Digitallized Service การให้บริการ ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการดำเนินการแบบออนไลน์ทั้งหมด

ระดับที่ ๔ Managed Digitalized Service ให้บริการแบบออนไลน์ทั้งหมด และมีการบริหารจัดการติดตามการดำเนินแบบออนไลน์

ระดับที่ ๕ Optimized Digitalized Service

ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement) เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินของผู้อ่าจ้างโดยประเด็นที่ควรกำหนด คือ

๑. เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญา
๒. รายละเอียดการให้บริการ เป็นการแจ้งขอบเขตการบริการและรายละเอียดที่ผู้ให้บริการต้องปฏิบัติ
๓. ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
๔. ระบุกลไกที่ใช้ประเมินว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
๕. การชดเชยและ Service Level Credits เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริการให้สูงกว่ามาตรฐาน เพื่อเพิ่มเครดิตและเป็นข้อมูลประเมินในการต่อสัญญา
๖. มีเงื่อนไขให้ผู้รับบริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้หากการให้บริการ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐาน

แหล่งที่มา

สรุปบทเรียนจากการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

หลักสูตร : การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

บรรยายโดย : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)