

รายงานสรุปบทเรียน

ชื่อโครงการฝึกอบรม : หลักสูตร การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล
วันที่เข้ารับการอบรม : วันศุกร์ที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๔
สถานที่ : กลุ่มงบประมาณ กองคลัง
จัดโดย : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
ผู้จัดทำรายงาน : นางสาวเบญญาภา ดีเนบเนียน ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

เพื่อให้การบริการภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชน และภาครัฐกิจที่คาดหวังบริการที่ทันสมัย สะดวกสบายมีประสิทธิภาพ เพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงจำเป็นต้องมีการการขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่ รัฐบาลดิจิทัล โดยมี 2 ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Capabilities)

1.1 การบริการ เป็นเรื่องหลักของทุกหน่วยงานที่ต้องบริการประชาชน สิ่งที่ต้องพิจารณา คือต้นทุนที่ต้องลดลง ประสิทธิภาพการบริการที่ต้องดีขึ้น ไม่ใช้การบริการในรูปแบบเดิมแค่เปลี่ยนจากกระดาษ เป็นดิจิทัล แต่ ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจริง ๆ เปลี่ยนวิธีการคืบหน้าประสิทธิภาพการของประเทศสวีเดนแลนด์ ดึงข้อมูลจากข้อมูลเดิม มาทำการคืบหน้าให้เองโดยที่ประชาชนไม่ต้องกรอกข้อมูล

1.2 กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันการสูญเสียและเกิดประโยชน์สูงสุด ถ้ามีหลายโครงการ เลือกจากกระบวนการที่มีการใช้แรงงานมากต้นทุนสูงมาก่อน และทำให้ครบกระบวนการ

1.3 แนวทางการตัดสินใจ การพยากรณ์และการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก ๆ ต้องทำอย่าง ระมัดระวังและเคารพสิทธิของประชาชน เช่น ข้อมูลประกันสังคม ทะเบียนราษฎร การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จากหลายแหล่งมาใช้ร่วมกัน อากาศ สภาพการจราจร

1.4 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น สร้างความเชื่อมั่น ต่อภาครัฐมากขึ้น เช่น www.data.go.th

2. ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน (Organizational Enablers)

2.1 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลง ต้องมีการประเมินและ สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ และมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น

2.2 โครงสร้างและการกำกับดูแล และวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 ภาวะผู้นำ ศักยภาพ และวัฒนธรรม ต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังแนวคิดแบบดิจิทัล ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ สมรรถนะที่เป็นที่ต้องการในการเปลี่ยนผ่านไป เช่น พัฒนาศักยภาพภาครัฐเองหรือ แสวงหาบุคคลจากภายนอกผู้มีประสบการณ์การทำงาน

2.4 เทคโนโลยี ระบบเก่ามีอยู่แล้วไม่ทันสมัย ไม่มีประสิทธิภาพ จะเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไร การ เปลี่ยนแปลงมีความเสี่ยง หน่วยงานควรมี Blueprint หรือพิมพ์เขียวเดียวกันทั้งหน่วยงาน เพื่อพิจารณาว่า ส่วนงานใดควรเร่งดำเนินการก่อน และดำเนินงานให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่าน ไม่ล้มเหลวลง อาจพิจารณาหรือเรียนรู้จากภาครัฐอื่นที่ประสบความสำเร็จ

บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล จะต้องผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในทุกส่วนขององค์กร โดยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อวัฒนธรรม องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล มี 6 ระดับ ดังนี้

1. ทำแบบเดิม เมื่อไม่ตระหนักถึงความจำเป็น ก็จะทำแบบเดิมไปเรื่อย ๆ ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
2. ทดลองและเรียนรู้องค์กรก่อน เริ่มเห็นความสำคัญ ผู้บริหารเริ่มเห็นความแตกต่าง หาแนวทางเปลี่ยนแปลง
3. พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง วางกลยุทธ์ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี บทบาทหน้าที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไป อาจเริ่มเฉพาะกลุ่มก่อนโดยใช้ประชาชนผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง
4. ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ จะบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ต้องอยู่ใน DNA ของทุกคนในองค์กร เพื่อให้อยู่ในรูปแบบใหม่ มาตรฐานใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาท
6. ต้องมีวัฒนธรรม โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ ต้องอยู่ในชีวิตประจำวัน คิดอะไรใหม่ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มีองค์ประกอบ ดังนี้
 - 6.1 Customer Experience ทำให้การบริการสาธารณะง่ายขึ้น รัฐบาลต้องมีแนวคิดที่ Citizen-Frist โดยต้องพัฒนาคุณภาพการบริการสาธารณะทุกชนิด
 - 6.2 Public Value เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการจัดบริการ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ใช้ Block chain ในการติดตามการใช้งบประมาณตั้งแต่กระทรวงการคลัง ไปจนถึงหน่วยปฏิบัติที่มีการใช้เงิน เพื่อเห็นการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมด
 - 6.3 Citizen Security ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชน ภาครัฐต้องปกป้องประชาชนจากการ โจมตีต่าง ๆ
 - 6.4 Future Workforce ปรับปรุงสมรรถนะของการบริการสาธารณะ และพัฒนาคนให้สามารถทำงานที่ ซับซ้อนขึ้น เพื่อลดช่องว่างทางเศรษฐกิจและความเหลื่อมล้ำทางสังคม
 - 6.5 Smart Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม

การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

เทคโนโลยีดิจิทัลมีผลต่อทุกส่วนในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนทั้งภาครัฐและเอกชน จึงต้องการคนทำงาน ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความสามารถพิเศษ รวมถึงหุ่นยนต์ AI ก็จะมาเป็นตัวแปรที่จะมีผลต่อตลาดแรงงานในอนาคต

การบริหารจัดการคนเพื่อองค์กรดิจิทัล

1. เรียนรู้จากภายนอก แต่มองภายในจากข้อเท็จจริง
2. เดินตามแผนที่วางไว้ แต่รับฟังเสียงรอบข้าง ทั้งเสียงจากภายในและภายนอกองค์กร
3. เตรียมแผนสำรองไว้ รองรับการเปลี่ยนแปลง
4. ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นกรดิจิทัล ให้สามารถทำงานได้รวดเร็วด้วยดิจิทัล
5. สร้างบุคลากรความสามารถพิเศษ อาจจ้างคนจากภายนอก และพัฒนาคนภายในองค์กรเอง

DNA : เป็นตัวเร่งให้องค์กรเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล ดังนั้น องค์กรควรเริ่มต้นจากประเมินตนเองว่า องค์กรจะต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลในระดับใด โดย DNA จะประกอบด้วย 23 ลักษณะ ซึ่งองค์กรควรมีการพัฒนาให้ครบ เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ คือ

1. 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

2. การปฏิบัติงาน (Operate) ขององค์กร DNA

โครงสร้างนโยบายมุ่งเน้นไปที่เรื่องดังนี้

- 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

3. พฤติกรรม (Behave) ขององค์กร DNA

- ภาวะผู้นำ : โครงสร้าง, รูปแบบ, พฤติกรรม, ประสิทธิภาพ, การสืบทอดการบริหาร
- นโยบาย : การจ้าง/จรรยาบรรณ, ผลประโยชน์และการตอบแทน, ความมั่นคงและปลอดภัยเทคโนโลยี, สภาพแวดล้อม, การเงิน, ลูกค้า, Suppliers, Ecosystem, Partners
- การตอบแทน : แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน, ผลประโยชน์, การยอมรับนับถือ, แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน
- การบริหารประสิทธิภาพ : การวางแผน, การฝึกสอนและการเสนอแนะ, การให้คำปรึกษาการประเมินคุณค่า

การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

ผู้นำที่มีศักยภาพเป็นสิ่งที่ต้องการของทุกองค์กร องค์กรต้องมุ่งเป้าไปที่ต้องแสวงหาและรักษาผู้นำในทุกระดับ ขององค์กร เพื่อผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารผู้นำที่มีศักยภาพหรือเก่งและเหมาะสม กับองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้นำต้องสามารถตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำงานร่วมกับผู้นำคนอื่น คนภายในและภายนอกองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีการแข่งขันสูง (High Performance Culture)

๑. วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญ
๒. ผู้ปฏิบัติงานทำงานการมุ่งเน้นที่ผลงาน ช่วยให้การบรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น
๓. บริบทองค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรม

องค์ประกอบของการทำงานหรือร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงาน

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

วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture)

วัฒนธรรมดิจิทัล ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ที่สามารถใช้กับทุกองค์กร แต่เมื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาจาก ๕ ปัจจัย ดังนี้

๑. มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญภายนอก (ลูกค้า และหน่วยงาน อื่นที่ต้องทำงานร่วม) มากกว่าภายใน
๒. มอบหมายหน้าที่ไม่ใช่สั่งการ กระจายการตัดสินใจลงไปที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เป็นตัวกำกับการตัดสินใจ
๓. สนับสนุนการกล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว สนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งใหม่ และเรียนรู้จากความผิดพลาด
๔. เน้นการปฏิบัติงานมากกว่าการวางแผน เปลี่ยนการวางแผนจากระยะยาวเป็นระยะสั้น เพื่อทันการเปลี่ยนแปลง
๕. ให้คุณค่ากับการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานเดี่ยว แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่าการทำงานแบบเดิม

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

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

การจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร คือ พิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ มี ๕ ส่วนประกอบ ได้แก่

๑. Business Architecture
๒. Information Architecture
๓. Application Architecture
๔. Technical Architecture
๕. Solution Architecture

การให้บริการดิจิทัล (Digital Service Maturity Model) มี ๖ ระดับ ดังนี้

- ระดับที่ ๐ Not a Digital Service การดำเนินการให้บริการตั้งแต่เริ่มให้บริการจนแล้วเสร็จไม่มีรูปแบบ ออนไลน์เลย
- ระดับที่ ๑ Digitally Supported Service การบริการบางส่วนออนไลน์ และผู้รับบริการดำเนินการเอง
- ระดับที่ ๒ Digital Service ผู้รับบริการดำเนินการผ่านออนไลน์
- ระดับที่ ๓ Fully Digitallized Service การให้บริการ ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการดำเนินการแบบออนไลน์ ทั้งหมด
- ระดับที่ ๔ Managed Digitalized Service ให้บริการแบบออนไลน์ทั้งหมด และมีการบริหารตรวจติดตาม การดำเนินแบบออนไลน์
- ระดับที่ ๕ Optimized Digitalized Service

ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินของผู้ว่าจ้างโดยประเด็น ที่ควรกำหนด ดังนี้

๑. เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญานี้
๒. รายละเอียดการให้บริการ เป็นการแจ้งขอบเขตการบริการและรายละเอียดที่ผู้ให้บริการต้องปฏิบัติ
๓. ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
๔. ระบุกลไกที่ใช้ประเมินว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
๕. การชดใช้และ Service Level Credits เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริการให้สูงกว่ามาตรฐานเพื่อเพิ่มเครดิตและเป็นข้อมูลประเมินในการต่อสัญญา
๖. มีเงื่อนไขให้ผู้รับบริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐาน

* ข้อตกลงระดับการให้บริการเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาการให้บริการที่กำหนดระดับและมาตรฐานการให้บริการ อาจเป็นการบริการจากหน่วยงานภายนอก หรือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน หรือหน่วยงานภาครัฐให้บริการกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกก็ได้ SLA เป็นแนวทางที่สำคัญให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการสื่อสารได้อย่างมีความเข้าใจตรงกัน SLA เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพการบริการของผู้ให้บริการ หากบริการได้ดีก็สามารถเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนให้กับผู้ว่าจ้างได้

ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่ได้รับจากเรียนรู้ หลักสูตรการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล ได้รับความรู้ และเข้าใจ ดังนี้

๑. ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
๒. เข้าใจในการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
๓. ความรู้ในองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบงานเพื่อเปลี่ยน ผ่านสู่ รัฐบาลดิจิทัล
๔. ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการและมาตรฐานการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ
๕. สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อพัฒนางานได้เป็นอย่างดี