

การออกแบบองค์กรดิจิทัล (Designing Digital Organization)

โดย นางสาวปวีณา เปรมเจริญ

ตำแหน่ง นักวิชาการแผนกที่ภาพถ่ายชำนาญการพิเศษ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษา แนวคิดสำคัญขององค์กรดิจิทัล แนวทางการออกแบบองค์กรดิจิทัล และแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล

สรุปเนื้อหา

๑. ผลกระทบจากอิทธิพลของเทคโนโลยีกับการปรับตัวขององค์กร

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร ตามแนวคิดสำคัญด้านอุตสาหกรรม ๔.๐ และการบริการ ๔.๐ ซึ่งเป็นยุคที่มีการพัฒนาข้อมูลที่อยู่บน Web รวมเป็นศูนย์ข้อมูลและนำมาทำให้เป็นอัจฉริยะมากขึ้น หรือเรียกว่า ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI (Artificial Intelligence) โดยมีกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนคือบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง และการจัดการองค์กรด้านการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย (Internet of Thing : IOT) ดังนั้นเมื่อมีการใช้เทคโนโลยีมาทดแทนงาน หน้าที่ของคนจึงต้องพัฒนาฝึกทักษะใหม่ ๆ ให้ตรงกับบริบทขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของศาสตร์การวิเคราะห์และการประมวลผลข้อมูลในรูปแบบใหม่ขององค์กร เช่น IOT และสังคมออนไลน์ ซึ่งคนต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและนำงานจากเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดการ หรือการให้บริการจากประสบการณ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการบริหารงานหรือกระบวนการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการทำงานมีความคล่องตัว ลดความสูญเสีย ลดความเสี่ยง และมีผลต่อการแข่งขันขององค์กรในระดับประเทศระหว่างประเทศ หรือระดับชาติ

๒. รูปแบบในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับยุคดิจิทัล

การปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยีจะไม่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่มีต้นทุนสูง แต่จะก่อให้เกิดความคุ้มค่าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ลดการพึ่งพาเมืององค์กรสามารถประดิษฐ์ หรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา รวมทั้งการแบ่งปันความสำเร็จ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งโดยทั่วไปรูปแบบและหลักการในการปรับตัวขององค์กรประกอบด้วย การปรับตัว แบบ Digital Connector คือเน้นการใช้เครื่องมือ โดยการเลือกเทคโนโลยีนำกระบวนการทำงานหรือการบริการ และการปรับตัว แบบ Digital Master คือเน้นการใช้ฝีมือ โดยผู้นำที่มองเห็นคุณค่าของการเลือกใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเหมาะสมกับการบริการแต่ละด้าน หรือเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีให้เกี่ยวข้องเหมาะสมกับการบริการและโครงสร้างขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรยุคดิจิทัล ได้แก่

๑) ผู้นำ หรือ Leadership เป็นผู้สร้างวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยม (Culture) ในองค์กร

๒) ข้อมูล หรือ Data เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนของผู้นำ รวมทั้งคุณภาพของข้อมูล ที่ส่งผลการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในการทำงาน

๓) Technology การเลือกใช้ให้ตรงกับเนื้องานและใช้ได้ง่าย ซึ่งจะเกี่ยวโยงไปในเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และ Application

๔) Laws and Policy หรือกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะของนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อองค์กรดิจิทัล

๑) Process automation เป็นการประมวลผลข้อมูลที่ซ้ำซ้อนได้อัตโนมัติ หรือเป็นการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และก่อให้เกิด Data ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

๒) Data form insight to foresight เป็นการนำ Data จากเหตุที่เกิดขึ้นมาประมวลผลโดยการสรุปหรือวิเคราะห์ และเก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำนาย หรือแนะนำโอกาสใหม่ ๆ ที่องค์กรสามารถดำเนินการให้เกิดคุณค่ามากที่สุดได้

๓) Resilience คือการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และนำมาช่วยในการปรับตัวขององค์กรให้ฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว จากสถานการณ์ที่เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงในเรื่องของค่าเงินหรือนวัตกรรมจากคู่แข่งที่เข้ามา รวมทั้งการสร้างแรงศรัทธาให้องค์กรและนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อความยั่งยืน คือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใช้เป็นหลักคิดในเรื่องของภูมิคุ้มกัน ที่สามารถแยกแยะได้ว่ามีความสำคัญหรือมีความต้องการมากน้อยแค่ไหน ควรพอประมาณ ตรงไหน ซึ่งต้องพิจารณาด้วยเหตุและผล ส่งต่อให้คนรุ่นหลังนำไปใช้ให้เกิดเป็นความสมดุลและยั่งยืนต่อไป

๓. แนวคิดสำคัญขององค์กรดิจิทัล

องค์กรดิจิทัล คือองค์กรที่มีความสามารถในการนำใช้เทคโนโลยี ในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน การวิเคราะห์บริการใหม่ ๆ ให้ตอบโจทย์ผู้รับบริการภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่เหมาะสม โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการนำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมภายใต้กรอบธรรมาภิบาล หรือใช้ Data ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะความสำคัญในด้านความยืดหยุ่น ความว่องไว ของคนต้องมี Growth Mind Set ที่นำไปสู่การตั้งเป้าหมายใหม่ ๆ กระบวนการชัดเจน กะทัดรัดที่สุด เกิดประสิทธิผลตามความเหมาะสม โดยการคิด วิเคราะห์ เพื่อลดขั้นตอน เวลา รวมทั้งการดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่เก่ง ๆ ให้เข้ามาทำงานในองค์กรด้วย

หลักการจัดการภายในองค์กรดิจิทัลต้องเริ่มที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความคิด (Mind Set) เปิดอยู่ตลอดเวลาและพร้อมปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เข้าใจโอกาสที่เกิดขึ้น และสามารถที่จะเชื่อมโยงหรือนำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาได้ อีกทั้งต้องมีการปรับ ชุดทักษะ (Skill Set) ที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนกระบวนการทางความคิด ซึ่งต้องใช้ผู้มีฝีมือ มีความสามารถ ที่จะสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ ตลอดจนมีชุดเครื่องมือ (Tool Set) หรือการเข้าใจเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการตอบโจทย์หรือการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกัน และมีหลักพอประมาณในการใช้ Tool Set รวมทั้งต้องมีการการทำงานเป็นขั้นตอนและนำใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการแทนที่หรือการลดขั้นตอน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จได้เร็วขึ้น รวมทั้งการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องมากขึ้น

๔. แนวทางการออกแบบองค์กรดิจิทัล

ต้นแบบองค์กรดิจิทัล มี ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑) Redefine Vision/Missions องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

๒) Identify (Digital) Services องค์กรต้องแยกแยะให้ได้ว่าสินค้าและบริการอะไรขององค์กรที่ลูกค้าหรือประชาชนต้องการ และปรับเปลี่ยนให้เป็นบริการแบบใหม่

๓) Combine Manned and Unmanned Power (คน และ AI) การผสมศักยภาพของคนและกลไกการทำงานต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) Deploy Behavior Processing กระบวนการทำงาน ที่ประมวลผลพฤติกรรมของคนและเทคโนโลยีเมื่ออยู่ร่วมกัน

๕) Establish Digital Technology ต้องนำใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า ทั้งงบประมาณ เวลา และลดความเสี่ยงขององค์กร

องค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบองค์กรดิจิทัล

๑) Services การบริการคืออะไร เป็นการบริการแบบใหม่หรือบริการแบบเก่าที่ต้องปรับปรุง องค์กรต้องพิจารณาสินค้าให้เป็นลักษณะการบริการ เช่น บริการการผลิต บริการการจัดจำหน่าย หรือบริการการซ่อมบำรุง ซึ่งการให้บริการสามารถที่จะเพิ่มมูลค่าและเพิ่มคุณค่าสินค้าหรือบริการนั้นได้มากขึ้น

๒) Capabilities ศักยภาพขององค์กรในการบริการ ประกอบด้วย Skill /Organization/Capacity

๓) Process กระบวนการทำงาน ขั้นตอน การประมวลผล นโยบาย

๔) Data and Technology ช่วยในการขับเคลื่อนเพื่อให้เป็นองค์กรดิจิทัลที่สมบูรณ์

๕. แนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล

ขั้นตอนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลกับการกำหนดรูปแบบกระบวนการทำงานจะต้องพิจารณารูปแบบงานบริการ มีเป้าประสงค์อะไร ใครเกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องอย่างไร มีขั้นตอนการเกี่ยวข้องหรือไม่ และจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการได้อย่างไร หรือจะนำไปแทนที่ทุกกระบวนการได้ไหม มีปัจจัยแวดล้อมอะไรที่เป็นอุปสรรคหรือเป็นประเด็นที่ต้องดำเนินการแก้ไข เช่น กฎ ระเบียบ ก่อนที่จะนำใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลมากำหนดพันธมิตดิจิทัลใหม่ที่เป็นไปได้ โดยใช้เครื่องมือ “Business Services and Digital Initiatives Worksheet” ในการประเมินทั้งกระบวนการทำงานและเลือกบริการหรืองานที่มีความสำคัญเร่งด่วนและการรับมือกับความเสี่ยงเป็นหลัก ดังนั้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์โครงการนำร่อง ต้องพิจารณาขับเคลื่อนในเรื่องของความคุ้มค่า ตามกรอบทักษะที่ต้องมี เวลา และงบประมาณ

หลักการที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล

๑) หลักการใช้อินเทอร์เน็ตในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล ได้แก่ Internet of Things (IOT) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่ง IOT จะช่วยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์สิ่งที่ควรผลิตหรือมีผลต่อกำไร หรือความพึงพอใจของประชาชน รวมทั้งการสะสม Data เพื่อส่งต่อให้งาน Big Data Analysis ทำงานต่อ หรือ Flagship Partnerships

และ Digitalships ช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้ว่า จะนำ IOT ไปขับเคลื่อนในงานอะไร และใครเกี่ยวข้อง ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ก่อให้เกิดโครงการนำร่อง ที่เกิดการสร้างคุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง

๒) หลักการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI เป็นเทคโนโลยี ที่ช่วยคัดแยกและแนะนำในสิ่งที่เหมาะสมที่สุดกับสถานะขององค์กร ในเรื่องของการทำกำไร ธรรมาภิบาล และการจัดการให้งานมีประสิทธิภาพ โดยอาศัย Big Data

๓) หลักการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล ทั้งนี้อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งที่มี ข้อมูลมากมาย หลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ สำหรับ Digitalships ใช้เพื่อสนับสนุน Partnerships ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของ Flagship ที่กำหนดได้

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

นำความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้รับไปใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวและออกแบบการดำเนินงาน ภายในหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบริหารจัดการ ข้อมูลและการบริการข้อมูล ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และประชาชน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การติดต่อ สื่อสาร กับผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การพัฒนาหรือการนำนวัตกรรม การบริการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน การเข้าถึง การแลกเปลี่ยน และการบริการข้อมูล ได้ทุกที่ ทุกเวลา สะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ ตามหลักแนวความคิดการพัฒนาองค์กรดิจิทัล

ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ได้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ด้านแนวคิดสำคัญขององค์กรดิจิทัล แนวทางการออกแบบ องค์กรดิจิทัล และแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาองค์กรดิจิทัล

๒. ได้แนวคิดและแนวทางในการปรับตัวให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการ พัฒนาองค์กรดิจิทัล