

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

โดย นางสาววิภารัตน์ นิลสนธิ
นักวิชาการแผนกที่ภาพถ่ายปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เรียนตระหนักรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
๒. เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
๓. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ในองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบงานเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
๔. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการและมาตรฐานการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ
๕. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรได้

สรุปเนื้อหา

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล เป็นการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาการทำงานของภาครัฐและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายของรัฐบาลดิจิทัลที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

■ การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านไปสู่รัฐบาลดิจิทัลทำให้เกิดการบริการที่ทันสมัย รวดเร็ว และเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยแบ่งองค์ประกอบสำคัญเป็น ๒ มิติ ดังนี้

๑) Core Capabilities สมรรถนะหลัก ๔ ประการ ได้แก่ การบริการ กระบวนการปฏิบัติงาน แนวทางตัดสินใจ และการบริหารข้อมูลข่าวสาร

๒) Organizational Enablers ตัวช่วยสนับสนุนภายในองค์กร ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างและการกำกับดูแล ภาวะผู้นำ ศักยภาพและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

■ บริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

การบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลไม่ใช่เพียงเรื่องเทคโนโลยี แต่คือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ท้าทายกระบวนการทำงานและความเป็นอยู่แบบเดิม เพื่อให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมรับมือความผิดพลาด โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น ๖ ระดับ ดังนี้

ระดับที่ ๑ ทำแบบเดิม ระยะที่องค์กรยังไม่รู้ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ระดับที่ ๒ ทดลองและเรียนรู้ สมาชิกหรือบุคลากรบางส่วนในองค์กรเริ่มมองเห็นความสำคัญและอยากให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

ระดับที่ ๓ พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มีการวางกลยุทธ์ด้านบุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี บทบาทหน้าที่เริ่มเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากกลุ่มเล็ก ๆ และขยายไปทั่วองค์กร

ระดับที่ ๔ ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง การรวมทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกันไว้ที่เดียว เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกัน

ระดับที่ ๕ เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลบุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และผู้นำเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเป้าหมายใหม่

ระดับที่ ๖ มีนวัตกรรม เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

■ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวคิดและมุมมองเชิงบริการสาธารณะ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน โดยขับเคลื่อนผ่าน ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

- ๑) Customer Experience มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำให้การบริการสาธารณะใช้งานได้สะดวก
- ๒) Public Value เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการบริการด้านดิจิทัล
- ๓) Citizen Security รักษาและป้องกันความปลอดภัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน
- ๔) Future Workforce พัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่
- ๕) Smart Infrastructure การจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

■ การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

ยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดายทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้มีความพร้อมในการก้าวสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีวิธีบริหารจัดการ ๕ ประการ ดังนี้

- ๑) ต้องมีการเรียนรู้จากภายนอก แต่มองภายในจากข้อเท็จจริง
- ๒) เดินตามแผน แต่รับฟังเสียงรอบข้าง
- ๓) เตรียมแผนอื่นสำรองไว้
- ๔) ปรับโครงสร้างการทำงานให้เป็นองค์กรดิจิทัล
- ๕) การสร้างบุคลากรความสามารถพิเศษ

■ การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ผู้นำที่มีศักยภาพสูงจึงมีความสำคัญในการประสานคนในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานข้ามองค์กรได้ โดยมี ๓ องค์ประกอบหลัก คือ

- ๑) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์
- ๒) การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓) การผลักดันให้ทีมเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

จึงจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งและมีความพยายามสูง (High Performance Culture) ผู้ปฏิบัติงานทำงานมุ่งเน้นที่ผลงาน และบริบทองค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมดิจิทัล

■ วัฒนธรรมดิจิทัล

ปัจจัยความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กร มี ๕ ประการ คือ

๑) มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ และหน่วยงานภายนอกที่ร่วมงานด้วย

๒) มอบหมายหน้าที่ กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์พิจารณาที่ชัดเจนมาใช้เป็นตัวกำกับการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อความเร็ว

๓) กล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดริเริ่มสิ่งใหม่ กล้าที่จะผิดพลาดและลุกขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อถอดบทเรียน

๔) เน้นปฏิบัติมากกว่าวางแผน สนับสนุนการพัฒนาและบริการให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

๕) ให้คุณค่ากับการร่วมมือกัน มุ่งเน้นความโปร่งใสและความร่วมมืออย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน

■ การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

สถาปัตยกรรมองค์กร หรือ Enterprise Architecture คือ พิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดย Business Architecture แสดงถึงโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบต่าง ๆ ในระบบนิเวศด้วย Information Architecture Application Architecture จะเป็นตัวแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีระบบ IT ไต่บ้างที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเชื่อมต่อระบบ และ Technical Architecture จะบอกถึง Hardware Network และ Software ที่ใช้ในองค์กร

การพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรต้องมีการวางแผนงาน ดำเนินงาน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ในอนาคต โดยต้องระบุขอบเขตที่จะจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร คัดเลือกกิจกรรม พื้นที่หลักที่จะดำเนินการทำเป็นโมเดลขึ้นมาและออกแบบสถาปัตยกรรม ซึ่งมี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงสร้างสถาปัตยกรรม

๒) จัดระบบและหมวดหมู่โมเดลเหล่านั้นให้อยู่ภายใต้กรอบมาตรฐาน Framework ที่กำหนด

๓) พัฒนาโมเดลสถาปัตยกรรมตามที่กำหนด

๔) กำหนดขอบเขตงานให้สอดคล้องตาม Architectural Models ที่ออกแบบไว้

■ บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

บริการเทคโนโลยีดิจิทัล คือ การบริการออนไลน์ โดยเกณฑ์ระดับบริการดิจิทัลภาครัฐที่จะถือเป็นบริการออนไลน์ดิจิทัลต้องอยู่ในระดับที่ ๒ ขึ้นไป จากทั้งหมด ๖ ระดับ ดังนี้

ระดับ ๐ Not a Digital Service ไม่มีบริการออนไลน์

ระดับ ๑ Digitally Supported Service มีบริการออนไลน์เพียงบางส่วน ผู้รับบริการยังคงต้องจัดเตรียมเอกสารหรือกรอกข้อมูลเอง

ระดับ ๒ Digital Service ผู้รับบริการทำผ่านออนไลน์ แต่มีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนที่ต้องลงมือทำเอง

ระดับ ๓ Fully Digitalized Service ระบบทำงานผ่านออนไลน์ทั้งหมด

ระดับ ๔ Managed Digitalized Service เป็นบริการออนไลน์ทั้งหมด รวมถึงการติดตามและการดำเนินการ

ระดับ ๕ Optimized Digitalized Service ระดับสูงสุด ให้บริการออนไลน์ทั้งหมด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

■ ข้อตกลงระดับการให้บริการ Service Level Agreement (SLA)

ข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาการให้บริการที่กำหนดมาตรฐานการบริการ ไม่ว่าจะเป็นการบริการจากหน่วยงานภายนอก หรือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน

SLA เป็นแนวทางที่สำคัญให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการสื่อสารได้อย่างมีความเข้าใจตรงกัน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพของผู้ให้บริการ ทำให้ผู้ว่าจ้างเกิดความมั่นใจว่าผู้ให้บริการจะให้บริการได้อย่างมีความชัดเจนและประเมินผลได้ มีการชดเชยหากเกิดความเสียหาย หรือไม่ปฏิบัติตามที่กำหนด ซึ่งประเด็นที่ควรกำหนดใน SLA มีดังนี้

- ๑) เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญา
- ๒) รายละเอียดการให้บริการ บริการนี้คืออะไร ทำที่ไหน ให้กับใคร ทำเมื่อใด
- ๓) ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
- ๔) ระบุกลไกที่ใช้ประเมินการให้บริการว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
- ๕) ข้อตกลงการชดใช้และ Service Level Credits
- ๖) มีเงื่อนไขให้ผู้รับบริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐาน

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและบริการสาธารณะโดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางและอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่รวดเร็ว พร้อมทั้งประยุกต์ใช้สถาปัตยกรรมองค์กรในการเชื่อมโยงระบบงาน ข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อประสิทธิภาพและความยั่งยืน

ประโยชน์ที่ได้รับ

- ต่อตนเอง : ปรับเปลี่ยนตนเองให้มีทักษะความเข้าใจทางดิจิทัลและเทคโนโลยีอยู่เสมอ
- ต่อองค์กร : ส่งเสริมการทำงานแบบรวดเร็วและคล่องตัวในการขับเคลื่อนดิจิทัลเพื่อการบริการประชาชน
- ต่อสาธารณะ : ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกสบาย เข้าใช้บริการง่าย รวดเร็ว และเป็นระบบออนไลน์ครบวงจร

แหล่งที่มา

หลักสูตร : การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

บรรยายโดย : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

สถาบัน/หน่วยงาน/ระบบ : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

รูปแบบหลักสูตร : การเรียนรู้ออนไลน์ TDGA e-Learning

ช่วงเวลาการฝึกอบรม : สิงหาคม ๒๕๖๙