สรุปบทเรียน
การพัฒนาทางไกลด้วยระบบการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ TDGA
หลักสูตร
“การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล”
รอบที่ ๒ ปีงบประมาณ ๒๕๖๙ (๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๙ – ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙)
โดย นางสาวสุวรรณภา บุญจงรักษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการถสานีพัฒนาที่ดินยโสธร

---

๑. การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

ความท้าทายในยุคดิจิทัล เพื่อให้บริการภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชนในการรับบริการที่ทันสมัยสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัลยังนำไปสู่การเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐจากวิธีเดิม ๆ ไปสู่ยุคดิจิทัลนั้น ต้องคำนึงถึง ๒ ประเด็นหลัก คือ

๑.๑ สมรรถนะหลัก (Core Capabilities) หรือพฤติกรรมหลักของรัฐ ๔ ประการคือ

(๑) การบริการประชาชน ที่ไม่ใช่บริการในรูปแบบเดิม ๆ แค่เปลี่ยนจากกระดาษเป็นดิจิทัล แต่ต้องเป็นการสร้างระบบบริการเครือข่าย

(๒) กระบวนการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาจากความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลักเลือกงานเดิม ๆ ที่ใช้แรงงานมากต้นทุนสูงมาทำก่อน และต้องทำให้ครบกระบวนการ

(๓) แนวทางในการตัดสินใจ Big Data Analysis วิเคราะห์และสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อการพยากรณ์และการตัดสินใจ

(๔) การจัดทำข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ควรใช้ข้อมูลอย่างระมัดระวัง ควรเคารพสิทธิเสรีภาพของประชาชน ข้อมูลของประชาชน การเชื่อมโยงข้อมูลของภาครัฐ การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ

๑.๒ ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน Organizational มีกลยุทธ์ที่สนับสนุนเพื่อนำไปสู่ยุคดิจิทัล ดังนี้

(๑) การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล เมื่อกลยุทธ์ใดก็ตามที่ปฏิบัติแล้วจะต้องมีการประเมินวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป เช่น การใช้บริการของกลุ่มผู้สูงวัยที่เข้าถึงดิจิทัลได้ยาก

(๒) โครงสร้างและการกำกับดูแล การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยการที่ต้องรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งและประสานงานกันนั้น จะมีความยุ่งยากเกิดปัญหาในเรื่องบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร อาจแก้ไขได้โดยจัดเป็นโครงการความร่วมมือที่จะต้องวางแผนและดำเนินการร่วมกัน

(๓) ภาวะผู้นำศักยภาพ และวัฒนธรรม ปลูกฝังแนวคิดแบบดิจิทัลให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในการปฏิบัติงาน การให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน รวมทั้งนำมาปรับใช้ในกิจกรรมต่าง ๆอย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้ที่มีสมรรถนะ เช่น Data Science, Mathematics Expertise, Technology:HackingSkills และBusiness/Strategy Acumen เป็นต้น

(๔) เทคโนโลยี หน่วยงานควรมีสถาปัตยกรรมพิจารณาว่าส่วนใดควรเร่งดำเนินการก็ทำก่อนแล้วทำให้ครบทั้งหมดโดยที่ส่วนประกอบแต่ละงานต้องสามารถทำงานร่วมกันได้

๒. บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน และการบริการให้กับประชาชน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งมี ๖ ระดับ ดังนี้

๒.๑ ปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

๒.๒ ทดลองและเรียนรู้เริ่มเห็นความแตกต่าง พัฒนายอมรับการเปลี่ยนแปลง

๒.๓ พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลด้านบุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยีอาจเริ่มเฉพาะกลุ่มก่อน มุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก

๒.๔ ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรต้องมีการรวบรวมจัดเก็บ ข้อมูลภายในองค์กรเพื่อใช้งานร่วมกัน

๒.๕ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายและอนาคตขององค์กรในรูปแบบใหม่

๒.๖ มีนวัตกรรมการเสาะแสวงหาความรู้และการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ แสวงหาคนที่มีความสามารถ

๓. การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างต่อสาธารณะโดยมีองค์ประกอบ ๕ ประการ ดังนี้

๓.๑ Customer Experience คำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก การใช้บริการสาธารณะง่ายขึ้น ผู้ใช้รู้สึก เหมือนได้รับบริการส่วนตัว

๓.๒ Public Value เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณอย่างยั่งยืน เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถบริหาร ติดตามตรวจสอบภาพรวมการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ Citizen Security เทคโนโลยีดิจิทัลมีทั้งคุณและโทษ ภาครัฐจึงมีหน้าที่ปกป้องให้ความปลอดภัยกับ ข้อมูลของประชาชนจากการโจมตีทางไซเบอร์ ผู้ก่อการร้าย และการหลอกลวงต่างๆ

๓.๔ Future Workforce เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท จึงพัฒนาสมรรถนะของคนให้พร้อมกับทักษะ ใหม่ๆ ให้เข้ากับงาน เพื่อปรับปรุงการให้บริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ

๓.๕ Smart Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ ช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม การบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบ สามารถท างานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

องค์กรต้องสร้างคนเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัลด้วยการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่จากภายนอก แต่ต้องกลับมาพิจารณาจุดเด่นและวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองด้วย ผู้นำต้องนำพาองค์กรเดินตามแผนที่วางไว้และควรมีแผนสำรองไว้ด้วย เปิดใจรับฟังเสียงวิจารณ์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นดิจิทัลนั้น จะต้องจ้างคนที่มีความสามารถด้านดิจิทัลเข้ามาร่วมงานพร้อมกับพัฒนาคนเดิมให้มีความสามารถด้านดิจิทัลด้วย

๕. การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความพยายามสูง คือ การมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทุกคนต้องปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ ผลงานร่วมกันผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น การร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงาน ควรสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มี ทักษะภาวะผู้นำ สามารถบริหารและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. วัฒนธรรมดิจิทัล

ปัจจัยของวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีหลัก ๕ ประการ ดังนี้

๖.๑ คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

๖.๒ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว

๖.๓ ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

๖.๔ การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

๖.๕ มีธรรมาภิบาล

๗. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร คือพิมพ์เขียวโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กร การพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรนั้นจะต้องมีการวางแผนงาน การดำเนินงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ในอนาคต มีการจัดทำเป็นโมเดลและมีการออกแบบสถาปัตยกรรม ซึ่งการออกแบบสถาปัตยกรรมมี ๔ ขั้นตอนคือ

๗.๑ คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ Architectural Models

๗.๒ จัดระบบ Architectural Models ภายใต้ Framework ที่กำหนดไว้

๗.๓ พัฒนา Architectural Models ตามที่กำหนดกระบวนการการทำงานไว้

๗.๔ ขอบเขตงานขององค์กรจะเป็นไปตาม Architectural Models ที่ออกแบบไว้

๘. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

บริการเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์หรือมีคุณค่ากับผู้รับบริการ

บริการดิจิทัล หมายถึง การบริการที่ใช้ช่องทางออนไลน์ในการให้บริการ ซึ่งการบริการดิจิทัลนั้นจะอยู่ในระดับที่ ๒ ขึ้นไป ซึ่งโมเดลการบริการดิจิทัลมีตั้งแต่ระดับ ๐ ถึงระดับที่ ๕ ได้แก่

๘.๑ ระดับ ๐ Not a Digital Service การให้บริการแบบ manual หรือการลงมือทำโดยไม่มีช่องทางออนไลน์เข้ามาเกี่ยวข้องเลยตั้งแต่ต้นจนจบ

๘.๒ ระดับ ๑ Digitally Supported Service การบริการบางส่วนเป็นออนไลน์และบางส่วนผู้รับบริการต้องดำเนินการเอง เช่น พิมพ์แบบฟอร์ม ลงนามเอกสาร ติดต่อกับสำนักงานโดยใช้โทรศัพท์หรือเดินทางมาเองดังนั้น ระดับนี้จึงยังไม่เรียกว่าบริการดิจิทัล

๘.๓ ระดับที่ ๒ Digital Service การบริการดิจิทัลนี้จากมุมมองของผู้รับบริการจะรับบริการทั้งหมดผ่านช่องทางออนไลน์ ในระดับผู้ปฏิบัติงานอาจมีบางส่วนที่ต้องลงมือทำเองอยู่บ้าง

๘.๔ ระดับที่ ๓ Fully Digitalized Service การบริการดิจิทัลอย่างแท้จริง ผู้รับบริการและผู้ให้บริการจะดำเนินการแบบออนไลน์ทั้งหมด การที่ผู้ให้บริการเช็คเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงานจะนับรวมอยู่ในระดับ ๓ นี้

๘.๕ ระดับที่ ๔ Managed Digitalized Service นอกจากจะดำเนินการทั้งหมดแบบออนไลน์แล้ว การตรวจติดตามในการบริหารจัดการยังดำเนินการแบบออนไลน์ด้วย

๘.๖ ระดับที่ ๕ Optimized Digitalized Service ซึ่งเป็นระดับสูงสุดนอกจากการบริการการบริหาร และการติดตามแบบออนไลน์แล้วยังใช้เพื่อการพัฒนากิจกรรมนั้น ๆ อย่างต่อเนื่องอีกด้วย