

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล เป็นการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งการศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความคิด การพัฒนาคน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่รัฐบาลดิจิทัลโดยมีหัวข้อทั้งหมด ๙ หัวข้อ ดังนี้

๑. การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านไปสู่รัฐบาลดิจิทัลทำให้เกิดการบริการที่ทันสมัยและเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยแบ่งเป็น

๑. Core Capabilities สมรรถนะหลัก ๔ ประการ คือ การบริการ กระบวนการปฏิบัติงาน แนวทางที่ใช้ตัดสินใจ และข้อมูลข่าวสาร โดยมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการทำงาน

๒. Organizational Enablers ตัวช่วยผลักดันสนับสนุน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และการกำกับดูแล ภาวะผู้นำ ศักยภาพและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

๒. บริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

การบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ทำทลายความเป็นอยู่แบบเดิม ให้ทดลองสิ่งใหม่ เพื่อเตรียมรับมือกับความผิดพลาด กระบวนการเปลี่ยนแปลง มี ๖ ระดับ คือ

๑. ทำแบบเดิม หากองค์กรไม่รู้ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ไม่นำมาเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

๒. ทดลองและเรียนรู้ บุคคลในองค์กรเริ่มเห็นความสำคัญ เริ่มอยากเปลี่ยนแปลง

๓. พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มีการวางกลยุทธ์ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป อาจเริ่มจากกลุ่มเล็กๆ ขยายไปจนทั่วองค์กร

๔. ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน เช่น ข้อมูล จะถูกรวมไว้ที่เดียวเพื่อใช้ร่วมกัน และทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนต้องมี

๕. เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลต้องอยู่ใน DNA ขององค์กรและใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงองค์กรให้อยู่ในแบบใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องนำพาองค์กรไปสู่วัฒนธรรมใหม่ เป้าหมายใหม่

๖. ต้องมีนวัตกรรม เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่เสมอ

๓. การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น ต้องมีการปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวคิด มุมมอง คุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน มีวิสัยทัศน์เปิดกว้างต่อสาธารณะโดยมีองค์ประกอบ ๕ ประการ ดังนี้

๑. Customer Experience ทำให้การใช้บริการสาธารณะง่ายขึ้น ต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก

๒. Public Value เพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณที่ลงทุนในการจัดบริการ

๓. Citizen Security ให้ความปลอดภัยกับข้อมูลของประชาชน

๔. Future Workforce พัฒนาคนให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี

๕. Smart Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ ช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม

๔. การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA)

ยุคดิจิทัลทำให้คนเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างง่ายดาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภาครัฐและเอกชน มีผลให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัว องค์กรต้องมีการสร้างคนเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล วิธีบริหารจัดการคนเพื่อองค์กรดิจิทัล มีดังนี้

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

๕. การทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีผลต่อเศรษฐกิจการเมือง และสังคมที่มีความซับซ้อนอ่อนไหว และเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว คาดเดายาก ผู้นำที่มีศักยภาพเป็นที่ต้องการของทุกคน เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่น และทำงานข้ามหน่วยงานได้ ด้วยวัฒนธรรมแบบใหม่ที่เศรษฐกิจผันผวน เทคโนโลยีก้าวหน้า และการแข่งขันสูง จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความพยายามสูง (High Performance Culture) โดยมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ผู้ปฏิบัติงานทำงานมุ่งเน้นที่ผลงาน และบริบทองค์กรสนับสนุนและส่งเสริม ให้เกิดวัฒนธรรม

นอกจากนี้องค์ประกอบของการทำงานหรือการร่วมทีมแบบข้ามหน่วยงานต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้

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

๖. วัฒนธรรมดิจิทัล

องค์กรดิจิทัลนั้นไม่ได้หมายถึงแค่มีบริการหรือผลิตภัณฑ์ดิจิทัล หรือการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีเครื่องมือดิจิทัลหรือการปฏิบัติงานหลักขององค์กรโดยเทคโนโลยีเพียงเท่านั้น แต่บุคลากรในองค์กรต้องคิดแบบดิจิทัล หรือมีวัฒนธรรมดิจิทัลด้วย แม้ว่าวัฒนธรรมดิจิทัลไม่ได้มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งขององค์กร แต่มีปัจจัยของวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ๕ ประการ ได้แก่

๑. มุ่งเน้นภายนอกมากกว่าภายใน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญภายนอก ทั้งลูกค้า หน่วยงานอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน
๒. มอบหมายหน้าที่ไม่ใช่สั่งการ กระจายการตัดสินใจลงไปที่กับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวพิจารณาในเรื่องต่างๆ เป็นตัวกำกับการตัดสินใจ
๓. สนับสนุน กล้าปฏิบัติงานมากกว่ากลัว ให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ กล้าที่จะพลาดและลุกขึ้นอย่างรวดเร็ว เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นมากกว่ากลัวการเสียหน้า เสียตำแหน่งแบบเดิมๆ
๔. เน้นปฏิบัติมากกว่าวางแผน สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
๕. ให้คุณค่ากับการทำงานร่วมกันมากกว่าเดี่ยว ต้องมีความโปร่งใสมากกว่า และมีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม

๗. การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

สถาปัตยกรรมองค์กร หรือ Enterprise Architecture คือ พินิจเชิงโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดย Business architecture แสดงโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูล และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบต่างๆ ในระบบนิเวศด้วย Information Architecture Application Architecture เป็นตัวแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีระบบ IT อะไรบ้าง ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเชื่อมต่อกับระบบ

Technical Architecture จะบอกถึง Hardware Network และ Software ที่ใช้ในองค์กร สถาปัตยกรรมทั้ง ๔ นี้เป็นกลไกตอบสนองการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

การพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรต้องมีการวางแผนงาน ดำเนินงาน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ในอนาคต โดยต้องระบุขอบเขตที่จะจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร คัดเลือกกิจกรรม พื้นที่หลักที่จะดำเนินการ ทำเป็นโมเดลขึ้นมา และออกแบบสถาปัตยกรรม ซึ่งการออกแบบสถาปัตยกรรมมี ๔ ขั้นตอน คือ

๑. คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ Architectural Models
๒. จัดระบบ Architectural Models ภายใต้ Framework ที่กำหนดไว้
๓. พัฒนา Architectural Models ตามที่กำหนดกระบวนการการทำงานไว้
๔. ขอบเขตงานขององค์กรจะเป็นไปตาม Architectural Models ที่ออกแบบไว้

๘. บริการเทคโนโลยีดิจิทัล

บริการเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การบริการที่ใช้ช่องทางออนไลน์ในการให้บริการ โดยบริการดิจิทัลอยู่ระดับ ๒ ขึ้นไปซึ่งโมเดลระดับ บริการมีตั้งแต่ ระดับ ๐-๖ ดังนี้

ระดับ ๐ Not a Digital Service ไม่มีบริการออนไลน์เลย เป็นการลงมือทำตั้งแต่ต้นจนจบ

ระดับ ๑ Digitally Supported Service การบริการบางส่วนออนไลน์ และบางส่วนผู้รับบริการต้องลงมือทำเอง

ระดับ ๒ Digital Service ผู้รับบริการทำผ่านออนไลน์ แต่มีบางส่วนที่ผู้ปฏิบัติต้องลงมือทำเอง

ระดับ ๓ Fully Digitalized Service เป็นออนไลน์ทั้งหมด

ระดับ ๔ Managed Digitalized Service เป็นออนไลน์ทั้งหมดรวมถึงการตรวจ ติดตาม บริหาร จัดการดำเนินการแบบออนไลน์ด้วยเช่นกัน

ระดับ ๕ Optimized Digitalized Service เป็นระดับที่สูงที่สุด มีการบริการเหมือนระดับ ๔ แต่เพิ่มการพัฒนากิจกรรมอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

๙. ข้อตกลงระดับการให้บริการ Service Level Agreement (SLA)

ข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาการให้บริการที่กำหนดระดับ และมาตรฐานการให้บริการ อาจเป็นการบริการจากหน่วยงานภายนอก หรือระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน หรือหน่วยงานภาครัฐให้บริการกับหน่วยงานภายนอกก็ได้

SLA เป็นแนวทางที่สำคัญให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการสื่อสารได้อย่างมีความเข้าใจตรงกัน SLA เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพการบริการของผู้ให้บริการ หากบริการได้ดีก็สามารถเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนให้กับผู้ว่าจ้างได้ การมี SLA นั้น จะทำให้ผู้ว่าจ้างเกิดความมั่นใจว่า ผู้ให้บริการจะให้บริการ ตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการได้ โดย

๑. ทำให้แนวปฏิบัติของการบริการ มีความชัดเจนและประเมินผลได้
๒. มีการชดเชยความเสียหาย หากการบริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด
๓. เป็นหลักประกันบริการที่จะได้รับ ซึ่งประเด็นที่ควรกำหนดใน SLA มีดังนี้
 ๑. เป้าหมายที่องค์กรจะได้รับจากการให้บริการในสัญญานี้
 ๒. รายละเอียดการให้บริการ บริการนี้คืออะไร ทำที่ไหน ให้กับใคร ทำเมื่อใด
 ๓. ระบุมาตรฐานการบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ
 ๔. ระบุกลไกที่ใช้ประเมินการให้บริการว่าอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร
 ๕. ข้อตกลงการชดใช้และ Service Level Credits
 ๖. มีเงื่อนไขให้ผู้รับบริการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ หากการให้บริการต่ำกว่ามาตรฐานที่รับได้ต่อเนื่องกัน

สำหรับหัวข้อในเอกสารข้อตกลง SLA ประกอบด้วย

๑. ภาพรวมของข้อตกลง
๒. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริการ
๓. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามข้อตกลงนี้
๔. ระยะเวลาการบริการ
๕. ข้อตกลงการให้บริการ
๖. การบริหารจัดการบริการ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้

๑. มีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล
๒. ได้รับองค์ความรู้ในองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบงานเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
๓. มีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการและมาตรฐานการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ
๔. สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรได้