

แบบรายงานสรุปผลการเข้ารับการพัฒนาความรู้
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัด สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 6

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership)

ผู้สอน ดร.ฉัตร โปษยานนท์

ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านดิจิทัล มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล Thailand Digital Government Academy

<https://tdga.dga.or.th/index.php?lang=th>

1. การพัฒนาความรู้ฯ ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.1 เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ Disruptive Technologies
- 1.2 เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และความเข้าใจองค์การดิจิทัลและการสื่อสารในการต่อยอดการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในแนวทางการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล

2. เนื้อหาและหัวข้อวิชาของการพัฒนาความรู้ฯ มีดังนี้

เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคดิจิทัล สมรรถนะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อการนำองค์กรในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะภายในหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ มีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) พร้อมกรณีศึกษา และกรณีตัวอย่างของในประเทศและต่างประเทศ

กระบวนการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) คืออะไร

Digital Transformation คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าให้เกิดสิ่งใหม่ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงการบริการลูกค้าขององค์กรและบริษัทต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของโลก

Digital Transformation ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักได้แก่

1. ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)

เป็นการทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อที่องค์กรจะได้พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น โดยจุดมุ่งหมายสูงสุดคือให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการองค์กรของเรา

สรุปบทเรียน ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership)

นางสาวนงเยาว์ จันทร์อินทร์ นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ

สถานีพัฒนาที่ดินเชียงใหม่

2. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Processes)

ซึ่งจะเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในองค์กรจากระบบที่จะต้องใช้กำลังเปลี่ยนไปเป็นการพึ่งพาเทคโนโลยีที่มากขึ้นเพื่อให้เกิดกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการลดต้นทุนภายในองค์กร รวมไปถึงความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรจากการปฏิบัติงาน

3. โมเดลธุรกิจ (Business Model)

กระบวนการ Digital Transformation จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำธุรกิจเพื่อพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น

Citizen-Centered Design คืออะไร

Citizen-Centered Design คือกระบวนการออกแบบโดยใช้มุมมองและความเข้าใจประชาชนมายึดเป็นหลักในการตัดสินใจ เพื่อที่จะให้สิ่งที่ถูกสร้างออกมาตอบโจทย์และสามารถช่วยเหลือประชาชนได้มากที่สุด โดยเริ่มจาก

Understand หรือการรู้จักและเข้าใจประชาชนที่จะได้ผลกระทบจากนโยบายของภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายและความต้องการของประชาชนและรัฐบาลมีความสอดคล้องและไปในทางเดียวกัน

Ideate หรือการหาไอเดีย ทางออกของปัญหาผ่านมุมมองของประชาชน โดยใช้ความร่วมมือจากทุกๆ หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และทำให้มันเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เพื่อใช้ในการทดสอบขั้นต่อไป

Validate หรือการนำไอเดียไปให้ผู้ใช้งาน ทดลองใช้และเก็บ feedback มาปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยจะเน้นการทดสอบที่บ่อย และปรับปรุงขึ้นไปเรื่อยๆ เพื่อให้ได้ของที่ตอบโจทย์มากที่สุด

Implementation หรือการออกแบบและพัฒนาไอเดียนั้นให้ใช้งานได้จริง โดยเน้นตามลำดับความสำคัญตามสิ่งที่ประชาชนต้องการ และเตรียมพร้อมที่จะปรับปรุงตามคำติชมอยู่เสมอ

สิ่งที่ทำให้ Citizen-Centered Design ต่างออกจากกระบวนการออกแบบอื่นๆคือ กรอบความคิดที่ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงของผลงานและการบริการที่จะถูกพัฒนา, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, และนโยบายของภาครัฐ ทั้ง 3 นี้จะต้องไปในทิศทางเดียวกัน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ผลงานและบริการมีประโยชน์ และสามารถเกิดขึ้นได้จริง

Digital Transformation ต้องคำนึงถึง

- ผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง แก้ปัญหา (pain point) ของผู้รับบริการได้
- การระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหา และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
- การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงจะมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

- การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- การลองผิดลองถูก แต่ในกรณีภาครัฐอาจเป็นข้อจำกัด

ความสำคัญของ Digital Transformation ช่วยส่งเสริมด้านต่าง ๆ ดังนี้

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จะช่วยให้ลดค่าใช้จ่าย หรืออาจเป็นการเพิ่มรายได้
- การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการ
- การเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- การให้บริการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น
- การบริการและรูปแบบธุรกิจ ให้มีความเติบโตและยั่งยืนท่ามกลางโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สิ่งสำคัญที่จะทำให้ Digital Transformation ประสบความสำเร็จ จากการสำรวจพบว่า ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร การปรับ mindset ให้เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจในยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำ Digital Transformation สำเร็จ

การทำ Digital Transformation ในหน่วยงานภาครัฐ

Digital Capability: ความสามารถขององค์กรในการเลือก สรรหา เทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เช่น Social Media, Mobile Device, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Augmented, Reality, Virtual Reality เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติการในองค์กร เพื่อเป็นการผูกใจทั้งพนักงานและลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพิ่มผลผลิตในการดำเนินงานขององค์กร หรือ ปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ เป็นต้น

ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้นำแห่งอนาคตในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญ กับการแข่งขันที่รุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งนี้แนวทางการเพิ่มทักษะของผู้นำย่อมมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับ ลักษณะของผู้นำแต่ละบุคคล การพัฒนาองค์กรจะเป็นไปตามกลไกและกระบวนการบริหารได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ “ผู้นำ” (Leader) เมื่อผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการ พัฒนาองค์กร และเป็น มั่นสมองในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลในองค์กร ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ในกระบวนการพัฒนาองค์กรเพียงแค่นี้คงไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้น ผู้นำควรต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ดังต่อไปนี้ คุณสมบัติของผู้นำ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ โดยเพิ่มทักษะการเป็นผู้นำที่ดี และทักษะผู้นำแห่งอนาคต ที่จะเป็นตัวชี้วัด ความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำแห่งอนาคตไปสู่การบริหารการพัฒนาองค์กร ต่อไป

ยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่ใช้ในการ Digital Transformation

การทำ Digital Transformation มักจะนึกถึงเทคโนโลยีไม่กี่ประเภท เช่น เทคโนโลยี Blockchain ซึ่งเป็นตัวช่วยในการยืนยันข้อมูล การแปลงทรัพย์สินให้เป็นดิจิทัล เพื่อง่ายต่อการเก็บรักษาข้อมูล ติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลได้ สามารถนำ Blockchain มาใช้ในการเก็บข้อมูลได้ แต่งานราชการบางส่วน Blockchain ก็ไม่จำเป็น ไม่ตอบโจทย์หน่วยงาน เทคโนโลยี AI มีการเรียนรู้จากคำสั่งที่เราใส่ข้อมูลไปจนถึงสามารถตัดสินใจเองได้ ต้องพิจารณางานของหน่วยงานว่าเหมาะสมในการใช้ AI หรือไม่ ซึ่งในทางภาครัฐ การมีเจ้าหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนยังคงมีความสำคัญอยู่ ปัจจุบันเทคโนโลยี AI นำมาใช้ในงานบริการที่ต้องการความแม่นยำ

แนวทางปฏิบัติในมุมมองของประเทศไทย

วิธีการคัดเลือกเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงองค์กรที่จะนำมาใช้ในการทำ Digital Transformation ต้องคำนึงถึง 1) เทคโนโลยีนั้น ต้องช่วยพัฒนาหรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร 2) เลือกใช้เทคโนโลยีที่กว้างขึ้น (Global) 3) มีความคุ้มค่าในการใช้เทคโนโลยี และ 4) การใช้เทคโนโลยีจากข้างนอกจะมีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เชื่อมโยงง่ายขึ้น โดยการคัดเลือกเทคโนโลยีต้องมีความเหมาะสมกับกระบวนการและต้องมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งควรเริ่มต้นที่คำจำกัดความใน TOR ที่ต้องระบุให้ชัดเจนถึงสถานะของปัญหา หรือเป้าหมายให้ชัดเจน ต้องมีการกำหนดขอบเขตที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ และทำให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงควรเลือกเทคโนโลยีที่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้

การนำกระบวนการ Design Thinking มาใช้ในการออกแบบเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการสำรวจความเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีของภาครัฐ พบว่าประชาชนยังนิยมใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์เพราะไม่เชื่อมั่นในบริการดิจิทัลภาครัฐ ประชาชนส่วนหนึ่งยังเข้าไม่ถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต ระบบมีความยุ่งยากซับซ้อนซึ่งไม่สะดวกต่อการใช้งาน ไม่สามารถติดต่อสอบถามเจ้าหน้าที่ได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมุ่งไปสู่รัฐบาลดิจิทัลยังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ประชาชนเป็นอย่างมาก และการวางรากฐาน Digital Transformation ของกรมสรรพากร ซึ่งคำนึงถึงผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง มีการทำวิจัยพฤติกรรมผู้เสียภาษี เพื่อพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปีนี้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการยื่นแบบและข้อมูลที่ทางกรมสรรพากรมี เช่น รายการลดหย่อน ภาษีหัก ณ ที่จ่าย นอกจากนี้ ระบบ e-Filing ของกรมสรรพากรมี pre-filing ให้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เสียภาษีด้วย

3. ประโยชน์ที่ได้รับและนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

การนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน คือการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมครั้งนี้ นำมาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านหน่วยงานภาครัฐสามารถนำแนวทางในการทำ Digital Transformation ไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เข้าสู่การเป็นดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนได้อีกด้วย

สรุปทเรียน ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership)
นางสาวนงเยาว์ จันทร์อินทร์ นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ
สถานีพัฒนาที่ดินเชียงใหม่