

# การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

ฐาณิสร์ ชยุดิมนต์

นักตรวจสอบภาษีปฏิบัติการ

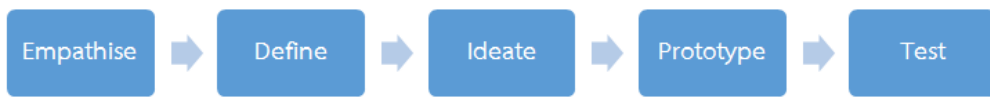
กรมสรรพากร

ปัจจุบันหน่วยราชการในประเทศไทย ได้ลงทุนจัดซื้อจัดจ้างเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นจำนวนมากมาใช้ในหลายส่วนงาน ทั้งระบบงานภายในองค์กรและงานในส่วน บริการประชาชน แต่ส่วนมากระบบเทคโนโลยี สารสนเทศดังกล่าวยังไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้ (User) และ ยังใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเนื่องจากการ ให้ผู้ใช้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา ระบบยังไม่เพียงพอ ประเทศไทยยังขาด หน่วยงานกลางที่รับผิดชอบการกำกับดูแล ภาพรวมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งหมด ทำให้ระบบของแต่ละหน่วยงานพัฒนา ยังขาดมาตรฐานกลางและการเชื่อมต่อข้อมูล ระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่อาจยังไม่สามารถปรับตัว กับการเปลี่ยนแปลงหลังจากหน่วยงานนำ เทคโนโลยีมาใช้ รู้สึกว่าเป็นการสร้างภาระ งานเพิ่มขึ้นจนอาจทำให้เกิดการต่อต้านและ การไม่ให้ความร่วมมือ และทำให้ระบบที่ดีไม่ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

จากนโยบายประเทศไทย 4.0 ของ รัฐบาลที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ การบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการ บริหารงานราชการในระยะยาว มีข้อมูล ขนาดใหญ่สำหรับการวิเคราะห์และ ประมวลผลข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ เพิ่มความโปร่งใส (Transparency) และ ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ (Accountability) ของภาครัฐ การพัฒนาและปรับปรุงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานได้อย่างมี ประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การนำหลัก Design Thinking Process มา ปรับใช้ในการวางแผนงานด้าน IT ของ ภาครัฐ การบูรณาการข้อมูลระหว่าง หน่วยงานรัฐ และการมีส่วนร่วมของทั้ง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติ จึงเป็น แนวทางที่จะช่วยให้ประเทศไทยบรรลุ เป้าหมายดังกล่าวได้

Design Thinking Process คือกระบวนการ คิดที่ใช้การทำความเข้าใจปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งโดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และ

นำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลาย ๆ สายมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางต่าง ๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้



Empathise เป็นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายและปัญหาให้มากที่สุดโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง การแก้ปัญหาก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ก็ต่อเมื่อเข้าใจปัญหาของผู้ใช้งานหรือประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งการทำความเข้าใจต้องมีกระบวนการการรับฟังที่เปิดกว้างโดยมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง อาจกระทำได้โดยให้กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและบอกเล่าถึงปัญหาที่เผชิญอยู่ เป็นต้น

Define หลังจากทราบปัญหาจากกลุ่มผู้ใช้ ขั้นตอนถัดไปเป็นการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการกำหนดปัญหาที่ถูกต้องและขอบเขตที่ชัดเจนจะสามารถช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการวิเคราะห์ถึงวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

Ideate เป็นการระดมความคิดใหม่ ๆ

โดยไม่จำกัดกรอบ โดยรวบรวมแนวคิดและแนวทางแก้ไขปัญหาให้มากที่สุด หลากหลายที่สุด โดยความคิดและแนวทางต่าง ๆ ที่คิดขึ้นมานั้นก็เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้น Define

Prototype การสร้างแบบจำลองหรือการสร้างต้นแบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถทดสอบ

สมมติฐานหรือวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ต้นทุนที่น้อยที่สุดและประหยัดเวลาที่สุด ส่วนใหญ่พบว่าการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะมีการสร้างต้นแบบเพื่อทดสอบและปรับปรุงก่อนการพัฒนาระบบเพื่อใช้จริง ดังตัวอย่างจากการอบรม ณ ประเทศสิงคโปร์ ที่หน่วยงานรัฐมีหลักการว่า Think Big, Start Small ซึ่งนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ จะถูกวางแผนโดยคำนึงถึงภาพกว้างและองค์รวมของภาครัฐ แต่เริ่มนำมาใช้งานในวงจำกัดเพื่อทดสอบระบบหรือโครงการต่าง ๆ และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำมาขยายผลใช้จริงตามขอบเขตที่วางไว้ ข้าพเจ้าเห็นว่าหน่วยงานราชการควรนำเทคโนโลยีหรือระบบที่มีอยู่มาทดสอบปรับใช้เป็นโครงการนำร่องหรือโครงการเล็ก ๆ ก่อนนำระบบนั้น ๆ มาใช้จริงสำหรับทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก

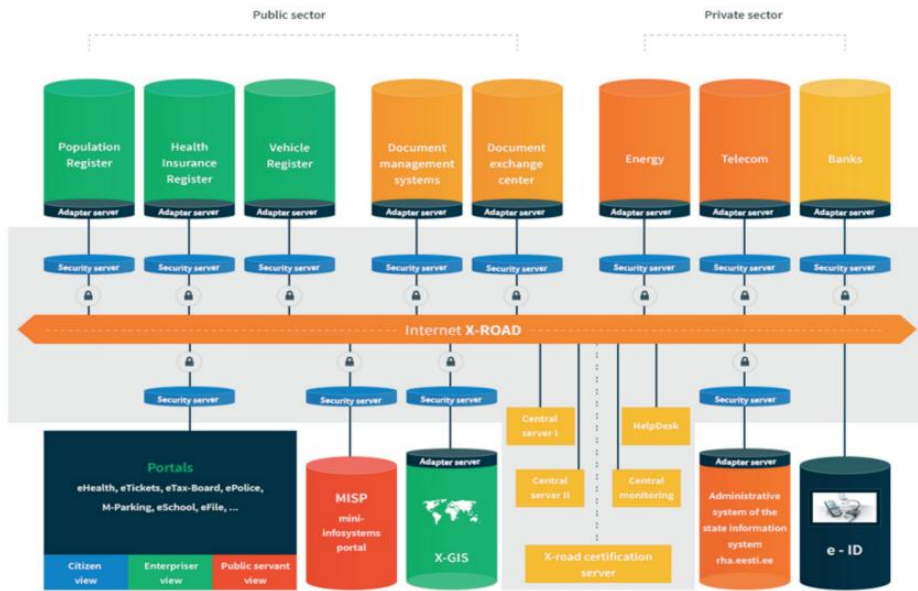
ในปัจจุบันมีโปรแกรมจำนวนมากที่ต้นทุนต่ำ หรือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการใช้งาน เช่น ทดลองนำโปรแกรม Open Source ที่มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับโปรแกรมหรือเครื่องมือที่หน่วยงานนั้นกำลังจะริเริ่มมาให้กลุ่มผู้ใช้งาน ได้ใช้จริง หากมีการดำเนินการสร้างแบบจำลอง มากขึ้น จะทำให้ประเทศลดการสูญเสีย งบประมาณกับการพัฒนาหลายโครงการที่ไม่ ตอบโจทย์ผู้ใช้งาน

Test หรือการทดสอบ โดยนำแบบจำลอง ที่สร้างขึ้นมาทดสอบกับผู้ใช้ หรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสังเกตประสิทธิภาพการใช้งาน โดยนำ ผลตอบรับ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจน คำแนะนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง ต่อไป

การนำหลักการคิดแบบ Design Thinking มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในหน่วยงานจะ ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ (User) ซึ่งจะทำให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน ได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ประหยัดต้นทุนและเวลาในการดำเนิน โครงการ ส่งผลให้การบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากการนำ Design Thinking Process มาใช้ในการวางแผนการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว ภาครัฐควร คำนึงถึงการสร้างมาตรฐานกลางด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศพร้อมมีจัดให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานราชการ เพื่อให้ระบบสารสนเทศของแต่ละแห่ง สามารถเชื่อมต่อหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ (Connectivity) การบูรณาการข้อมูลจะช่วย ให้รัฐมีข้อมูลสำหรับใช้วิเคราะห์แนวทาง แก้ปัญหาเพื่อออกนโยบายที่เหมาะสมและ ยั่งยืน ตัวอย่างประเทศที่มีการบูรณาการ ข้อมูลได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรมคือประเทศ เอสโตเนีย ซึ่งได้พัฒนาระบบ e-Estonia ออกมาใช้ (<https://e-estonia.com/>) โดย การทำงานของ e-Estonia ทั้งหมดตั้งอยู่บน “ถนนออนไลน์” (backbone) เรียกว่า “X-Road” ซึ่งทำหน้าที่ส่งต่อข้อมูลไปมาระหว่าง ระบบคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ที่เป็นอิสระแยกเทศ จากกัน เนื่องจากคอมพิวเตอร์แต่ละระบบใช้ เทคโนโลยีแตกต่างกัน แต่ละระบบจึงต้อง อาศัย “ตัวแปลง” (adapter) เพื่อให้สามารถส่ง และรับข้อมูลในรูปแบบที่ X-Road เข้าใจ และเพื่อป้องกันความลับของข้อมูล ระบบ คอมพิวเตอร์ทุกระบบก็จะต้องมีเซิร์ฟเวอร์ ที่มีความปลอดภัย (secure server) และ เข้ารหัสข้อมูลทุกชิ้น



ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้หลักการ Design Thinking และการบูรณาการทางข้อมูลสามารถทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนได้ก็คือเจ้าหน้าที่ในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรมีหน้าที่ทำให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจถึงปัญหาและมีฉันทามติร่วมกันที่จะแก้ไขโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ จะเห็นได้ว่ากรณี Leadership ที่ตีมีความสำคัญและเป็นลักษณะ Top-Down Approach จึงจะทำให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในภาครัฐประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการบริหารแบบ Bottom-Up Approach ก็มี

ความสำคัญเนื่องจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานซึ่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างค่านิยมร่วมกันขององค์กร (Shared Value) หาวิธีสร้างแรงจูงใจที่ไม่ทำให้รู้สึกว่าการโครงการด้านระบบสารสนเทศเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอยากมีส่วนร่วมและจริงจังต่อการลงมือปฏิบัติ

หากภาครัฐและหน่วยงานต่างๆ สามารถวางแผนงาน IT โดยนำกระบวนการคิดแบบ Design Thinking มาปรับใช้เพื่อ

เข้าใจปัญหาที่แท้จริงและมีขั้นตอนการหา แนวคิดมาแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ บูรณา การระบบข้อมูลภาครัฐให้เชื่อมต่อกันทั้งหมด เพื่อนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาวิเคราะห์ สำหรับประกอบการตัดสินใจ ประกอบกับ ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงระบบและยกระดับองค์กรสู่ความ เป็นเลิศ จะช่วยให้การบริหารงานราชการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### อ้างอิง

DEX Space. (2016). DESIGN THINKING คืออะไร (OVERVIEW). Retrieved Apr 8, 2018, from <https://medium.com/base-the-business-playhouse/design-thinking-คืออะไร-overview-dc8c8e7547db>

Dam, R. & Siang, T. (2018). Interaction Design Foundation. Retrieved 8 April, 2018, from <httphttps://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

สถณี อาชวานันทกุล. (2016). THAIPUBLICA. Retrieved 8 April, 2018,

from <https://thaipublica.org/2016/08/e-estonia/>  
Marr, B. (2016). Forbes. Retrieved 8 April, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/09/13/are-these-the-real-reasons-why-tech-projects-fail/#50b944f57320>