

กลุ่มที่ ๕ บอกล่าประสบการณ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาระบบ Single Window for Visa and Work Permit

ดร.อานนท์ ทับเที่ยง

อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ : อำนวยการจัดกิจกรรม

นางสาวกรองกนก มานะกิจจกมล

ผู้อำนวยการกองพัฒนาและเชื่อมโยงการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน : วิทยากร

นางศิริวรรณ ศิริอารยา : ผู้ดำเนินรายการ

ดร.อานนท์ ทับเที่ยง กล่าวนำเกี่ยวกับหัวข้อการสัมมนา

การสัมมนาครั้งนี้สืบเนื่องจากกรอบแนวคิดสองเรื่อง คือ (๑) Roadmap เรื่องประเทศไทย ๔.๐ และ (๒) กรอบแนวคิดเรื่อง Digital Thailand ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ด้านการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และ ก.พ. ได้กำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งได้แจ้งเวียนให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐแล้วตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ว ๖/๒๕๖๑ ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จะต้องทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายการพัฒนา โดยหน่วยงานต้องประเมินระดับการพัฒนาด้านดิจิทัลของหน่วยงานว่าอยู่ในระยะใด เช่น ระยะ Early คือไม่มีเลยจนถึงเริ่มต้น ระยะ Develop มีการทำงานข้ามหน่วยงาน หรือระยะ Maturity คือทุกกระบวนการดำเนินการแบบ Digitalize ทั้งหมด เป็นต้น

กรณีศึกษาระบบ Single Window for Visa and Work Permit เป็นการดำเนินงานซึ่งอยู่ในระยะที่ ๒ โดยเป็นการทำงานบูรณาการงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันสามหน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) กรมการจัดหางาน และสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง วิทยากรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและผลักดันงานให้ประสบความสำเร็จ โดยมี Quick Win คือ Leadership การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญและน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป

ประสบการณ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาระบบ Single Window for Visa and Work Permit

ภารกิจของ BOI เกี่ยวข้องกับการให้สิทธิประโยชน์ในการลงทุนทั้งด้านภาษีและไม่ใช่ภาษีซึ่งสิทธิประโยชน์อย่างหนึ่งคือการอนุญาตให้นำคนต่างด้าวมาทำงาน BOI จะทำงานร่วมกับสองหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กรมการจัดหางาน และสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เนื่องจากผู้ประกอบการ/แรงงานต่างด้าวจะต้องได้รับใบอนุญาตจากกระทรวงแรงงาน และต้องมี Non-Immigrant Visa ในการดำเนินการขออนุญาต พบว่ามีแบบฟอร์ม เอกสารประกอบการยื่นคำขอและขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และใช้ระยะเวลาในการติดต่อแต่ละ

หน่วยงานมาก ระบบ Single Window for Visa and Work Permit เริ่มจากโจทย์ว่าทำอย่างไรจะสร้างความสะดวกให้ลูกค้า ให้ผู้ประกอบการได้รับบริการที่ดีที่สุด สะดวกสุด เริ่มการพัฒนาระบบงานปี ๒๕๕๔ เริ่มจากศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ One stop service โดยนำผู้ปฏิบัติงานจากทั้ง ๓ หน่วยงานมาทำงานร่วมกัน ในบริเวณเดียวกันเพื่อความสะดวกในการส่งต่อกัน ซึ่งพบว่าแต่ละหน่วยงานมีขั้นตอน ระบบการเซ็นเอกสาร รูปแบบเอกสารไม่เหมือนกัน แต่เนื้อหา ข้อมูลที่ใช้แทบจะเป็นข้อมูลเดียวกัน ได้ปรึกษากับทีมเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบ ลดเอกสาร และนำมาสู่การปรับ Business Process ของโครงการ BOI ได้ให้ที่ปรึกษามาดูตลอดทั้งกระบวนการ ระยะเวลาการทำงาน และปัจจุบันได้บูรณาการแบบฟอร์มของทั้ง ๓ หน่วยงานเป็นฟอร์มเดียวโดยเพิ่มข้อมูลของกรมการจัดหางาน และสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เป็น single entry และใบอนุญาต (work permit) จะออกเป็น digital work permit

ประเด็นการเรียนรู้/ปัจจัยความสำเร็จจากกรณีศึกษา

๑. ด้านการพัฒนาระบบงาน:

- ดำเนินการพัฒนาระบบโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) มาเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ในส่วนของวิธีการคัดเลือกบริษัทที่มารับงาน จะพิจารณาจากทีมงานที่บริษัทเสนอมาตั้งแต่ต้น ประสบการณ์ รางวัลที่เคยได้รับ คุณภาพของทีมตั้งแต่ขั้นตอนการ walk through รวมถึงหาข้อมูลเกี่ยวกับผลงานในอดีต
- ระบบงานที่พัฒนาจะต้องสอดคล้องกับภาพรวมของนโยบาย กฎหมาย พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง โดยได้ประสานงานผ่านเครือข่ายและหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เช่น ปรึกษากับสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ในเรื่องการทำให้อินโฟคอมพลาย กับกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับระบบความมั่นคงปลอดภัย (security) มีระบบสำรอง ผู้ที่ใช้งานจะต้องมี user name และ password ผู้ใช้แต่ละคนจะเห็นหน้าจอที่ต่างกัน ขึ้นกับความจำเป็นในการใช้งาน
- เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ทุกคน/ฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น สร้างความเข้าใจกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง ร่วมกันคิด แก้ปัญหาและทำงานร่วมกัน
- ด้านข้อมูล รวบรวมข้อมูลที่มีอยู่และเลือกตัดข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกไป โดยให้ผู้ใช้งาน End Users ที่แท้จริงเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น
- มีการทดลองระบบ โดยเชิญบริษัทขนาดใหญ่ มาเป็นบริษัทนำร่องในการใช้ระบบ มีการฝึกอบรมการใช้ระบบให้บริษัท และเจ้าหน้าที่ เริ่มจากนำร่อง ๓ บริษัท และเพิ่มจำนวนบริษัทมากขึ้นและขยายผลรวมประมาณหกพันบริษัท
- ปรับระบบงาน (Business Process) ทำให้ระบบมีความเป็นสากลที่เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจ เจ้าหน้าที่แต่ละคนสามารถทำงานแทนกันได้ โดยเริ่มจากการพิจารณาส่วนที่เป็น Core ของงาน เช่น งานเทคนิค งานบริการ จำแนกงาน (classify) ในมุมมองใหม่ และให้เจ้าหน้าที่ได้มาพูดคุยสอนงานในลักษณะพี่สอนน้อง

๒. ผู้บริหาร ให้การสนับสนุน (support) และเป็นผู้ริเริ่ม (Initiate) โครงการได้รับการสนับสนุนจากเลขาธิการ BOI ทุกท่าน ผู้บริหารระดับสูงมาร่วมเป็นประธานในการประชุมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยตลอด

๓. หัวหน้าโครงการ/ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- มีความตระหนักเห็นปัญหา เอาใจเขามาใส่ใจเรา คิดถึงผู้รับบริการ ไม่ติดกับปัญหา และหาวิธีแก้ไข ใช้ IT มาช่วย การเปลี่ยนเริ่มจาก Quick Win ง่ายๆ
- กล้าตัดสินใจ สามารถจัดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เวลามีปัญหาจะอย่างไร ถ้าเป็นปัญหาที่สามารถตัดสินใจได้ก็ตัดสินใจ ยกเว้นปัญหาที่ต้องรอผู้บริหารตัดสินใจ โดยสามารถติดต่อสื่อสารผ่านทาง line/ email ได้ตลอด
- มีเป้าหมายชัดเจน รับฟัง พยายามไม่ให้เกิดกรณีการประชุมที่จบไม่ลงหรือการกลับไปหาหรือ
- คำนึงถึงความต้องการลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นหลัก ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ สะดวก ทั้งลูกค้าภายนอกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งรับงานต่อ
- กระจายความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบรับผิดชอบเบ็ดเสร็จด้วยตัวเอง โดยผู้อำนวยการจะมีบทบาทช่วยกำกับดูแลและเกลี่ยงานปริมาณงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละวัน ระบบนี้ก็จะเป็นการชี้วัดผลงานได้ด้วย ตอบโจทย์ความสามารถในการทำงาน และเรื่องการให้รางวัลในการทำงานได้ด้วย
- มีเครือข่าย สามารถมองหาโอกาสจากภายนอก เช่น การทำงานร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. ในการยกระดับตัวชี้วัดความง่ายในการทำธุรกิจในประเทศไทย (Ease of Doing Business) เป็นต้น ภาคธุรกิจมองว่าขั้นตอนเรื่องการขอวีซ่า ใบอนุญาตทำงานไม่สะดวก BOI จึงขอใช้ขบรณการ ในการพัฒนาระบบและเชื่อมโยงข้อมูลสามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกันเกิดขึ้นได้จริง และในขั้นตอนการทำงานได้เชิญทุกหน่วยงานมาประชุมร่วมกัน
- มีทัศนคติ/มุมมองเชิงบวก เป็นผู้ที่มีความสุขและมีความสุขกับงานที่ทำ เปิดกว้างและเห็นมุมในการปรับปรุง พัฒนา ตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ที่ต้องตอบคำถามเดียวกันซ้ำ ๆ กับหลายบริษัท จึงหาวิธีการแก้ปัญหา เช่น หาบริษัทที่จะ Outsource เป็น Call center จัดทำคู่มือตอบคำถามพื้นฐาน โดยมีเจ้าหน้าที่ไปเป็นที่เลี้ยงให้เจ้าหน้าที่ผู้ตอบคำถามและต้องเขียนคำถามที่ต่างจากเดิมเพิ่มเติม ทำ KM จัดทำคู่มือการทำงานของเจ้าหน้าที่ คู่มือในการยื่นคำร้อง เอกสารประกอบต่าง ๆ ทำ training ทำ VDO แนะนำ เป็นต้น

ดร.อานนท์ ทับเที่ยง อ.ก.พ.ฯ กล่าวสรุป

โครงการนี้เป็นตัวอย่างความสำเร็จที่เริ่มจากภายในในการพัฒนาองค์กรจากระยะ early stage develop และยังคงพัฒนาต่อไป จากกรณีศึกษาพบว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จที่สำคัญของโครงการ คุณลักษณะคือการเปิดกว้าง เปิดรับการเปลี่ยนแปลง มีการมองเชิงบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาทั้งแบบ top down & bottom up และต้องเป็น Influencer และมี Digital Literacy