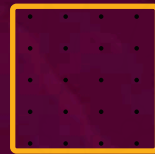




การสัมมนา ระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat)



ระหว่าง
กรรมการสภามหาวิทยาลัย
และผู้บริหารมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประจำปี 2565



วันที่ 23 - 24 เมษายน 2565
ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช
ตำบลสาคร อำเภอกกลาง จังหวัดภูเก็ต

คำนำ

การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565 เรื่อง “Digital Transformation” เมื่อวันที่ 23 - 24 เมษายน 2565 ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช ตำบลสาคร อำเภอลำพูน จังหวัดภูเก็ต ที่ผ่านมามีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์พลิกโฉมทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาของไทยและของโลก และเพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุย ประชุมหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจึงได้สรุปและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบายครั้งนี้เป็นรูปเล่มรายงาน เพื่อการเผยแพร่และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยประจำปีต่อไป

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยขอกราบขอบพระคุณท่านนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย) ที่ท่านได้ให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนา และขอขอบพระคุณ ดร.อารักษ์ สุธีวงศ์ ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร ดร.สุพจน์ เขียวรุฒิ คุณฉัตรชัย คงเดชอุดมกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐ วรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญานุภาพ อานันทนะ ที่ให้เกียรติมาเป็นวิทยากรบรรยายในการสัมมนาครั้งนี้ รวมถึงกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี/รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี) ผู้บริหารส่วนงาน (คณบดี/ผู้อำนวยการ) และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านที่ช่วยทำให้การจัดสัมมนาครั้งนี้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างดีในทุกประการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทนต์แพทย์พิริยะ เขิดสกริกุล)

รองอธิการบดี เลขาธิการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
(1) คำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565 เรื่อง “Digital Transformation” โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
(2) การบรรยายพิเศษ เรื่อง เรื่อง “SCB10X : การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก” โดย ดร.อาร์กซ์ สุธีวงศ์ ผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	5
(3) การเสวนาเรื่อง “Digital Transformation องค์กรขนาดใหญ่ : ขับเคลื่อนอย่างไรให้เกิดผล” โดย ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ดร.สุพจน์ เตียรุจณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ดำเนินรายการโดย ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	15
(4) การบรรยายพิเศษเรื่อง “Conceptualizing CMU Digital Transformation V.2.0” โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐ วรยศ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	29
(5) การบรรยายพิเศษเรื่อง “ปตท.สผ. การเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขัน โอกาส และอนาคต” โดย นายฉัตรชัย คงเดชอุดมกุล ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	41
(6) สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย (วันที่ 24 เมษายน 2565)	
(6.1) กลุ่มที่ 1 Digital back-office operations and IT infrastructures	63
(6.2) กลุ่มที่ 2 Creating Digital Learning Ecosystems and Platform	71
(6.3) กลุ่มที่ 3 Digital transformation for Society #1	77
(6.4) กลุ่มที่ 4 Digital transformation for Society #2	85
(7) สรุปผลการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) โดย ศาสตราจารย์ ดร. นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	91
(8) ช่วงถาม-ตอบ และให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	106
(9) ภาคผนวก	
(9.1) ประมวลภาพการสัมมนา	109
(9.2) รายละเอียดโครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565 เรื่อง “Digital Transformation”	113

คำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)
ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประจำปี 2565 เรื่อง “Digital Transformation”
วันที่ 23 เมษายน 2565
ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช ตำบลสาคร
อำเภอกลาง จังหวัดภูเก็ต



โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ท่านอุปนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกท่าน

ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา นอกจากการจัดทำเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals –SDGs) ทั้งหมด 17 ข้อ ปัจจุบันใหม่ในเรื่องของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จนมาถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน (ESG : Environment, Social และ Governance) อย่างที่ได้ทราบกันแล้วนั้น ในการที่จะกำหนดนโยบายใดนโยบายหนึ่งจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) ปัจจัยทางสังคม (Social and Human Factors) และสิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือความโปร่งใส (Transparency) ซึ่งใน SDGs ทั้ง 17 ข้อนี้ยังไม่ได้กล่าวถึงความโปร่งใสหรือธรรมาภิบาลมากเท่าใดนัก แต่สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ได้กล่าวถึงในช่วง 2 ปีของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า การคอร์รัปชันทั่วโลกมีความรุนแรงมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะเกิดความยากลำบากของผู้คนทั่วโลก แต่การคอร์รัปชันก็ยังมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น จากสถิติของการคอร์รัปชันในช่วงที่ผ่านมา จึงได้มีการนำเรื่อง Good Governance ยกขึ้นมาเป็นหัวข้อที่สำคัญไว้ด้วย ซึ่ง มช. ได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง และยังมีเรื่องของความยั่งยืน (Sustainability) ที่ควรจะนำแนวคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพร้อมด้วย ซึ่งพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้ทรงพระราชทานให้ไว้ตั้งแต่ในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2540 ภายหลังจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ “ต้มยำกุ้ง” ในช่วงกลางปี พ.ศ. 2540 ที่ได้มีการประกาศลอยตัวค่าเงินบาท ทำให้เงินบาทมีค่าลดลง ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อสถาบันการเงินและนำไปสู่การปิดตัวของ 58 แห่งและธนาคารอีก

6 แห่ง บริษัทเอกชนหลายแห่งต้องล้มละลาย และเกิดปัญหาการฆ่าตัวตายของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ครั้งนั้น หลังจากนั้นในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐบาลจึงได้นำหลักคิดเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนร่วมด้วย

ทั้งนี้ จะขอกล่าวถึงหัวข้อที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ Digital Transformation ของ มช. ต่อไป ในอนาคต ดังนี้

1. หลักการสร้างที่ยั่งยืนของชาติไทย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นชาตินิยมรวมอยู่ด้วย มีดังนี้

1.1 ปัจจัยหลักที่สร้างลักษณะเฉพาะให้แก่ชนชาติหรือประเทศชาติ ได้แก่ (1) ประเทศนั้นมีประวัติศาสตร์มาอย่างไร (2) การพัฒนาวัฒนธรรมของประเทศเป็นอย่างไร และ (3) วิถีชีวิตของผู้คนในประเทศมีความเชื่ออะไรและมีการดำรงชีวิตอย่างไร ทั้งระดับชาติ องค์กร มหาวิทยาลัย คณะ จะต้องมีความเข้าใจใน 3 ปัจจัยดังกล่าวนี้จึงจะสามารถนำพาองค์กรของตนเองดำเนินการก้าวต่อไปได้ แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าแต่ละประเทศหรือแต่ละองค์กรนั้น ๆ มีความเข้าใจตนเองมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายมากในขณะเดียวกัน มช. ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประวัติศาสตร์ล้านนารับผิดชอบต่อประเทศไทย และอาจจะต้องมีพันธกิจอีกอย่างคือ การนำเอาทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวมาถ่ายทอดให้นักศึกษาและผู้คนได้รับรู้

จากผลงานวิจัยของศาสตราจารย์กิตติคุณ ฉัตรทิพย์ นาถสุภา จากคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งศาสตราจารย์ ดร.สมพงศ์ วิวิทยศักดิ์พันธุ์ ผู้อำนวยการสถาบันภาษา ที่ได้รวบรวมเผ่าพันธุ์ของคนไทยที่อาศัยอยู่ในประเทศต่าง ๆ ซึ่งเป็นกลุ่มชนที่พูดภาษาตระกูลไท ประมาณหนึ่งร้อยกว่าล้านคน ดังนี้ (1) ชาวไทยในประเทศไทย 63 ล้านคน (2) ไทดำ-ไทขาวในสิบสองจุไทยประเทศเวียดนาม 1-5 ล้านคน (3) ชาวลาวในประเทศ สปป.ลาว 5 ล้านคน (4) ชาวไทลื้อในสิบสองปันนาประเทศจีนมีจำนวนหลายแสนคน (5) ชาวลาน (ไทใหญ่) ในประเทศพม่าและประเทศจีน 5 ล้านคน (6) ชาวอาหมในแคว้นอัสสัมประเทศอินเดีย 1-2 ล้านคน (7) ชาวไทจ้วงในมณฑลกว่างสีประเทศจีน 15 ล้านคน และ (8) อื่น ๆ เช่น ชนกลุ่มน้อยในญวนนาน กุ้ยโจว ไทหล่า เป็นต้น

1.2 โครงสร้างสังคมในเชิงนามธรรมและคุณธรรมที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืนได้ใน 3 ระดับ ได้แก่

(1) **ระดับตระกูล/ครัวเรือน/ครอบครัว** ที่ผู้เยาว์จะต้องมีความกตัญญูรู้คุณและการตอบแทนคุณต่อผู้ใหญ่ ในขณะเดียวกันผู้ใหญ่ก็จะมีพันธะในการดูแล เลี้ยงดู อบรม มีความรัก และความเมตตาต่อผู้เยาว์ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับในระดับคณะของมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้ที่สูงวัยกว่าก็จะมีความรักและความเมตตาต่อผู้อาวุโสน้อยกว่าผู้เยาว์ ซึ่งหากมีการนำเอาคุณธรรมดังกล่าวมาใช้กับสองกลุ่มนี้ระหว่างผู้เยาว์กับผู้ใหญ่ และระหว่างผู้ใหญกับผู้เยาว์ โดยนำมาดำเนินการให้เกิดความเข้มข้นในยุคปัจจุบัน จะช่วยทำให้ปัญหาเรื่องครอบครัวเปราะบางของคนไทยในขณะนี้ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญในปัจจุบันมีจำนวนที่ลดลงได้ รวมถึงความเป็นพี่น้องกันในสายเลือดเดียวกันด้วย

(2) **ระดับชุมชน** ไทยมีการปลูกข้าว ปลูกผัก เลี้ยงสัตว์ เลี้ยงสัตว์ ซึ่งในสมัยโบราณมีพื้นฐานจากการทำนาทำ จึงมีการเลือกสถานที่ที่มีแม่น้ำ ลำห้วย และลำเหมืองไหลผ่าน เพื่อทำฝายหรือเขื่อนในการกักเก็บน้ำไว้ใช้ โดยในส่วนที่เป็นที่ลุ่มจะใช้ทำนาทำ และส่วนที่เป็นโคก/เนินจะใช้สำหรับสร้างบ้านของแต่ละครอบครัว ซึ่งเป็นวิถีชีวิตของชุมชนไทย โดยชุมชนไทยนี้มีหลักคุณธรรม 2 ข้อ คือ 1) ความมีน้ำใจต่อกัน ทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับภาค วิชา คณะ มหาวิทยาลัย และชุมชน โดยในแต่ละระดับควรจะมีการสร้างกิจกรรมเสริมให้เกิดความมีน้ำใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ จะขอยกตัวอย่างความมีน้ำใจที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การดำเนินงานร่วมกันของคณะวิศวกรรมศาสตร์กับคณะแพทยศาสตร์ของ มช. ในการสร้างห้องความดันลบเพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

(COVID-19) เป็นต้น ซึ่งในยุคปัจจุบันอาจจะต้องช่วยกันคิดว่าจะทำอย่างไรให้คนไทยมีน้ำใจต่อกัน และ 2) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน

(3) ระดับเมืองหรืออาณาจักร ที่เป็นลักษณะเมืองเอก เมืองหลวง เวียง และเชียง ซึ่งจะมีเจ้าฟ้าเจ้าแผ่นดินเป็นผู้ปกครอง โดยจะทำหน้าที่เป็นประมุข เป็นจอมทัพของเมือง ซึ่งในแต่ละอาณาจักรจะต้องมีความจงรักภักดีและมีความสามัคคีต่อบ้านเมือง จึงขอฝากให้ทุกท่านในที่ประชุมให้ช่วยกันสืบสานความเป็นไทยในเรื่องของคุณธรรมให้เกิดความยั่งยืนของความเป็นไทยต่อไป ทั้งระดับครอบครัว ระดับชุมชน และระดับเมืองหรืออาณาจักรไว้ด้วย

1.3 หัวใจของการศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานพระราชดำริแก่องคมนตรีในช่วง พ.ศ. 2555 ให้สร้างโรงเรียนคุณธรรม โดยมีเป้าหมายคือ การสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง และได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ให้ไปดำเนินการในเรื่องดังกล่าว โดยเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2555 ได้พระราชทานความไว้ว่า “ครูต้องสอนให้เด็กนักเรียนมีน้ำใจ เช่น คนเรียนเก่งช่วยติวเพื่อนที่เรียนล้าหลัง มิใช่สอนให้เด็กคิดแต่จะแข่งขันกับเพื่อน เพื่อให้ตนเองได้ลำดับดี ๆ หรือสอบได้ที่หนึ่งของชั้น แต่ต้องให้เด็กแข่งกับตนเอง” เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2555 ได้พระราชทานความไว้ว่า “เราต้องฝึกหัดให้นักเรียนรู้จักทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นหมู่คณะมากขึ้น จะได้มีความสามัคคี รู้จักดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ความรู้และประสบการณ์แก่กัน” และเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2555 ได้พระราชทานความไว้ว่า “ครูต้องทำเป็นตัวอย่าง ให้นักเรียนเป็นคนดี ให้นักเรียนรักครู ครูรักนักเรียน” ในทำนองเดียวกันคนบดียะทำอะไรให้อาจารย์ทุกคนรักนักศึกษา และจะอย่างไรให้นักศึกษารักและเคารพอาจารย์ทุกท่าน ซึ่งโดยสรุปจะตรงกับโครงสร้างสังคม 3 ระดับที่ได้ยกตัวอย่างไว้ข้างต้น คือ (1) ความรักความเมตตาต่อกันและกัน (2) ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อกัน และ (3) ความสามัคคีในหมู่คณะ

2. Digital ขอยกตัวอย่าง 2 เรื่อง ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับ Digital Transformation คือ (1) โครงการผู้นำเพื่อการพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน (Connex ED) ซึ่งเป็นโครงการของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ร่วมกับบริษัทเอกชนหลายแห่ง และธนาคารต่าง ๆ ในการช่วยพัฒนาการศึกษาของประเทศ โดยมีการเลือกโรงเรียนประมาณห้าพันกว่าโรงเรียนที่ขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะให้กับครู ซึ่งโครงการดังกล่าวทำให้นักเรียนสามารถหาความรู้ได้เองจากคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้กับนักเรียนได้มีความรู้เพิ่มขึ้น จึงขอเชิญชวนให้ทุกท่านในที่ประชุมร่วมกันช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่อยู่ห่างไกล ได้มีโอกาสหาความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยอาจหาองค์กรกลางที่ขอรับบริจาคคอมพิวเตอร์ก็นำไปบริจาคให้กับเด็กนักเรียนในโรงเรียนที่ห่างไกล และ (2) การบริหารจัดการโรงพยาบาล จำนวน 2 ระบบ ซึ่งเป็นส่วนที่ผมรับผิดชอบดูแลอยู่ในขณะนี้ ได้แก่ ระบบที่หนึ่ง คือ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช จำนวน 21 แห่ง ที่ก่อตั้งมาแล้ว 40 กว่าปี ซึ่งพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานพระราชโอรสเป็นระยะ ๆ โดยมี 3 นโยบาย คือ 1) การดูแลคนไข้ในท้องถิ่น ทุกวัน 2) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชดังกล่าวได้รับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพจาก Hospital Accreditation (HA) ได้ทุกโรงพยาบาล และมีจำนวน 3-4 โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ Joint Commission International (JCI) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระ ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลสุขภาพผู้ป่วยให้กับสถานพยาบาลต่าง ๆ ทั่วโลก และ 3) การให้แพทย์และพยาบาลออกไปทำงานสุขภาพชุมชน ทำให้แพทย์และพยาบาลเริ่มออกพื้นที่ไปดูแลประชาชนในชุมชนของตนเองเพิ่มมากขึ้น ระบบที่สอง คือ โรงพยาบาลเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษาของรัชกาลที่ 9 จำนวน 11 โรงพยาบาลทั่วประเทศ โดยขณะนี้ทั้ง 2 ระบบ ผมได้ให้นโยบายไว้ว่า

จะต้องทำให้โรงพยาบาลเป็น Smart Hospital ให้ได้ ซึ่งที่โรงพยาบาลเด่นชัยของจังหวัดแพร่ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว รวมไปถึงโรงพยาบาลชุมชนทั้งหมดของจังหวัดแพร่ด้วย ส่วนอีกหนึ่งโรงพยาบาลคือ โรงพยาบาลยิ่งอู่อยู่ที่จังหวัดนราธิวาส เป็นโรงพยาบาลขนาด 30 เตียง ได้ทำโรงพยาบาล Paperless และปัจจุบันเป็นสถานที่ศึกษาดูงานให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่สนใจ ทำให้ผู้ป่วยได้รับความสะดวกในการรับบริการรักษาพยาบาลที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผมได้กำหนดระยะเวลาในช่วง 3 ปี (ตั้งแต่ปี 2565-2567) ให้โรงพยาบาลทั้ง 2 ระบบดังกล่าวนี้จะต้องเป็นโรงพยาบาลดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ให้ได้

สรุปประโยชน์ของ Digital หรือ Smart Hospital หรือ Event Digital หรือ Smart University จะมีทั้งประโยชน์ในปัจจุบันและในอนาคต ดังนี้

ประโยชน์ในปัจจุบัน คือ (1) การบริหารและการบริการแม่นยำกว่า Manual Mode ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดลงได้เป็นจำนวนมาก (2) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่า ทำให้บุคลากรมีเวลาเพิ่มขึ้นที่จะไปศึกษาเรียนรู้งานด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมได้ (3) แล้วแต่การออกแบบระบบโดยจะเน้นผู้รับบริการหรือผู้ให้บริการหรือเน้นทั้งสองประการก็ได้ และ (4) ป้องกันการฉ้อราษฎร์บังหลวงได้ดีกว่า

ประโยชน์ในอนาคต คือ (1) เตรียมระบบไว้รองรับคนรุ่นใหม่ที่มีพื้นฐานมาจาก Digital Tech หรือ Digital Native (2) เตรียมระบบไว้รองรับเครื่องมือแพทย์และเวชภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ Digital Tech เป็นพื้น และ (3) เตรียมระบบไว้รองรับความรู้และเทคโนโลยีการแพทย์ดิจิทัล

3. นวัตกรรม (Innovation) ภาชิตโบราณของประเทศจีนได้กล่าวไว้ว่า “วันนี้ใหม่ พรุ่งนี้ใหม่ ใหม่อีก” โดยมหาวิทยาลัยจะต้องปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมกับนักศึกษาในอนาคตอยู่เสมอ ซึ่งกลุ่มบริษัท 3M ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันของคำว่า “Research” กับ “Innovation” ไว้ดังนี้ (1) เมื่อนำเงิน (Money) ใส่เข้าไปแล้วได้ความรู้ (Knowledge) ออกมา จะเรียกวิธีการนี้ว่าการวิจัย (Research) (2) เมื่อนำความรู้ (Knowledge) ใส่เข้าไปแล้วได้เงิน (Money) ออกมา จะเรียกวิธีการนี้ว่า นวัตกรรม (Innovation) และ (3) นวัตกรรมเพิ่มคุณค่า และ/หรือ เพิ่มราคา

โดยมีเป้าหมายของนวัตกรรม 4 ด้าน ได้แก่ (1) สินค้าใหม่ (2) บริการใหม่ (3) Production Process กระบวนการผลิตใหม่ และ (4) Business Model ใหม่ และอาจจะมีการออกแบบชุมชนใหม่ (Social Innovation Design) ยกตัวอย่างเช่น จะทำอย่างไรให้ชุมชนมีความสุขเพิ่มขึ้น มีความทุกข์น้อยลง ความมั่นใจเพิ่มขึ้น เป็นต้น

สุดท้ายผมขอฝากเรื่องคุณสมบัติความเป็นคน 4 ประการ (ภาชิตจีน) ไว้ให้กับทุกท่านเป็นแนวปฏิบัติตนต่อไป ได้แก่ (1) ต้องกตัญญูรู้คุณคน และจงตอบแทน (2) ต้องมีเมตตาต่อผู้ตกทุกข์ได้ยาก (3) ต้องขยันหมั่นเพียรและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งขณะนี้ประเทศไทยกำลังประสบกับปัญหาของแรงงานที่อยากจะรวย แต่ไม่อยากทำงานหนัก ฉะนั้นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะต้องปรับ Mindset ของนักศึกษาให้รู้จักการทำงานที่หนักอย่างเพียงพอ จึงจะได้รับสิ่งตอบแทนกลับคืนมา และ (4) การรู้จักการให้อภัยอยู่เสมอ และการรู้จักให้เกียรติผู้อื่น

ผมขอเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2565 เรื่อง Digital Transformation ณ บัดนี้



การบรรยายพิเศษ

เรื่อง “SCB10X : การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก”

วันที่ 22 เมษายน 2565 ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช
ตำบลสาธุ อำเภอดกลาง จังหวัดภูเก็ต



โดย ดร.อารักษ์ สุธีวงศ์

ผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เอสซีบี เท็นเอกซ์ จำกัด

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท หลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด

การจัดสัมมนาในวันนี้ ผมเชื่อว่ามีสาเหตุหนึ่งมาจากสิ่งทั้งหลาย ๆ ท่านคงรับรู้เหมือน ๆ กัน ถึงการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า disrupt ซึ่งในปัจจุบันนี้ ทุกธุรกิจภาคอุตสาหกรรมกำลังถูก disrupt หรือมีความเสี่ยงสูงที่จะถูก disrupt การบรรยายในวันนี้จะเป็นการแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลจากกรณีศึกษาการปรับเปลี่ยนธนาคารแบบดั้งเดิมไปสู่บริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน และกรณีศึกษาการจัดตั้งบริษัท SCB10X ของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งจะสอดคล้องกับการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำจำกัดความของคำว่า “disrupt” คือ การเปลี่ยนแปลงแบบถาวร หรือเปลี่ยนแปลงแบบที่จะไม่ย้อนกลับมาเหมือนเดิมอีกแล้ว ถ้าหากองค์กรไม่มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นั้นหมายถึงว่าองค์กรนั้นอาจจะไม่มีบทบาทอีกต่อไปในอนาคต โดยเป็นสถานการณ์ที่ธนาคารกำลังเผชิญหน้าอยู่ในขณะนี้ และอีกไม่นานวงการการศึกษาอาจจะเผชิญหน้ากับ “disrupt” เช่นเดียวกัน ซึ่งมีตัวอย่างของการถูก “disrupt” ดังนี้

- แสงสว่าง เทียนไขที่ใช้เพื่อให้แสงสว่างในอดีต ถูก disrupt ด้วยนวัตกรรมของหลอดไฟแบบไส้ เพื่อให้ได้แสงสว่างที่ยาวนานกว่าเทียนไข ซึ่งจะไม่ย้อนกลับไปสู่ยุคเทียนไขอีกต่อไป แล้วหลอดไฟแบบเดิมถูก disrupt ด้วยนวัตกรรมหลอดไฟแบบ LED



ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างเทียนไขและหลอดไฟ

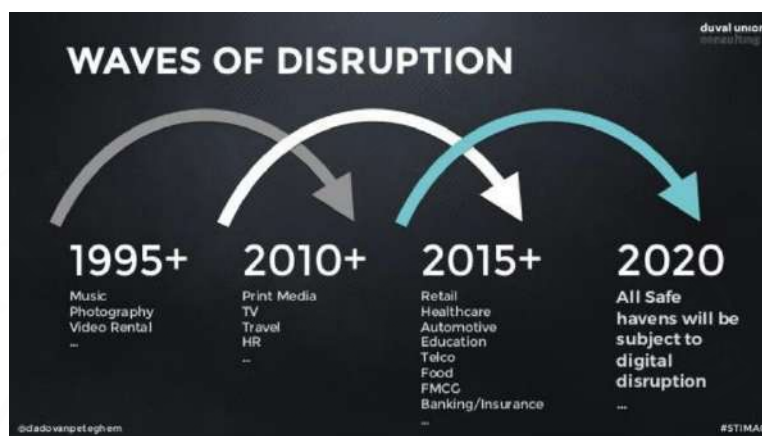
- รถ ในอดีตมีการคิดค้นรถม้ามาใช้เป็นยานพาหนะในการเดินทาง แต่เนื่องจากสิ่งปฏิกูลจากม้าส่งกลิ่นรบกวนผู้คนในเมืองเป็นอย่างมาก จึงถูก disrupt ด้วยรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์สันดาปและใช้น้ำมันเชื้อเพลิง จากการคิดค้นของ เฮนรี ฟอร์ด แล้วก็ถูก disrupt ด้วยนวัตกรรมรถยนต์ไฟฟ้า Tesla ซึ่งเริ่มแพร่หลายในปัจจุบัน



ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของรถ

นอกจากนี้ เรื่องของการใช้รถยนต์ ปัจจุบันคนเริ่มที่จะไม่ต้องการเป็นเจ้าของรถเอง เพียงแค่ต้องการโดยสารรถยนต์ในลักษณะส่วนตัวมากขึ้น จึงเกิดเป็นธุรกิจการใช้บริการรถยนต์ส่วนตัวผ่านแอปพลิเคชัน อาทิ Uber, Grab, Gojek, DiDi เป็นต้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ในความเป็นจริงแล้วมนุษย์มีความเป็นลูกค้า (customer) ที่มีโจทย์ความต้องการที่หลากหลายและมักจะมีผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าเสมอ ๆ ดังนั้น Disruptive Innovation หรือนวัตกรรมที่ทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลง จะเกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งใหม่หรือความต้องการใหม่ ๆ เข้ามาทดแทนสิ่งเดิม

Disruption เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง และในช่วงหลังเราจะสัมผัสได้ว่ามันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากวิวัฒนาการของเทคโนโลยี ดังนี้



ภาพที่ 3 Waves of Disruption

จากภาพจะเห็นได้ว่าภาคการศึกษาและภาคการธนาคารถูก Disrupt ตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 2015 เป็นต้นมา ซึ่งการถูก Disruption อาจจะมาจกหลายช่องทาง อาทิ สถานการณ์ปีบบังคับต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) จะเห็นว่าในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา องค์การเพื่อการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือยูเนสโกให้ข้อมูลว่า ประมาณร้อยละ 90 ของนักเรียนทั่วโลก ประมาณหนึ่งพันห้าร้อยล้านคนได้รับผลกระทบจากโรคโควิด 19 อาจารย์ผู้สอนก็ได้รับผลกระทบ ซึ่งจากเดิมไม่เคยสอนผ่านระบบออนไลน์ ก็จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอนเป็นการสอนออนไลน์แทนทั้งหมด แต่ในความเป็นจริงแล้วภาคการศึกษาก็ถูก disrupt อยู่อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะไม่มีโรคโควิด 19 ก็ตาม สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิด disrupt นั้นคือ โลกหมุนเร็วมากและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก จนเกิดคำถามที่ท้าทายว่า จะสอนอะไรเพื่อให้นักศึกษามีความพร้อมเป็นผลผลิตจากการศึกษาที่จะเข้าสู่สังคมโลกในอนาคตดังกล่าว

มีตัวอย่างบริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัด ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยแล้วค้นพบว่า ณ ปัจจุบันยังไม่สามารถทราบถึงอาชีพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงเป็นความกังวลของอาจารย์ที่ไม่รู้จะสอนวิชาอะไรให้นักศึกษาในวันนี้ เพื่อให้ตอบโจทย์สิ่งที่นักศึกษาจะนำไปประกอบอาชีพในอนาคตได้ นั่นก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ภาคการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการปรับตัว กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้ามาเรียนลดน้อยลงอย่างมาก เพราะนักเรียนเริ่มมองไม่เห็นถึงประโยชน์ของการเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัย เนื่องจากเรียนไปแล้ว ก็ไม่ได้นำเอาองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ใด ๆ

ขณะเดียวกันบริษัท กูเกิล จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการบริการคลังข้อมูล ก็ค้นพบว่า มหาวิทยาลัยสอนทักษะและองค์ความรู้แก่นักศึกษาได้ไม่ค่อยตรงกับทักษะและองค์ความรู้ที่นักศึกษาควรมี บริษัท กูเกิล จำกัด จึงได้เปิดสอนเป็นหลักสูตรของตนเอง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ และการทำการตลาดดิจิทัล เป็นต้น ต่อมาก็ได้เปิดให้ประชาชนและนักเรียนทั่วไปสามารถเข้ามาเรียนได้ และเมื่อเรียนจบหลักสูตรก็จะได้รับประกาศนียบัตรการผ่านหลักสูตรนั้น ๆ ด้วย

นอกจากนี้ ยังมีสิ่งที่เรียกว่า “EdTech” (Education Technology) คือ เทคโนโลยีด้านการศึกษาที่สร้างความแตกต่างจากการเรียนรู้ในรูปแบบเดิม ๆ ให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนทุกช่วงวัย โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกและง่ายต่อการใช้งาน ดังนั้น จึงเป็นโจทย์ของภาคการศึกษาที่จะต้องช่วยกันคิดหาวิธีการปรับเปลี่ยนต่อไป

สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์นั้น ได้มีการศึกษาวิจัยและสำรวจเรื่อง Digital Transformation ซึ่งได้ข้อสรุปจากคณะกรรมการบริษัทว่า Digital Transformation ถือเป็นเรื่องยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในการรองรับผลกระทบจาก Digital Disruption อย่างไรก็ตาม Digital Transformation นั้น เป็นมากกว่าการนำเทคโนโลยีมา digitize องค์กร แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทุกภาคส่วนอย่างสิ้นเชิง เพื่อตอบโจทย์ที่ยืดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการ digitize องค์กร คือการเปลี่ยนระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น เปลี่ยนจากการใช้กระดาษเป็นระบบออนไลน์ เป็นต้น แต่ Digital Transformation หมายถึง การเปลี่ยนทั้งองค์ประกอบขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

- ยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยคณะกรรมการบริษัททุกคนจะต้องมีภาพเป้าหมายของเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน
- ธรรมาภิบาลและการกำกับดูแล
- โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- วัฒนธรรมองค์กร
- ทรัพยากรบุคคล

ในลำดับต่อไปขอนำเสนอกรณีศึกษาการ Digital Transformation ของธนาคารไทยพาณิชย์ดังต่อไปนี้

จากจุดเริ่มต้นของธนาคารไทยพาณิชย์เมื่อกว่า 115 ปีที่แล้ว จนถึงปัจจุบัน การเติบโตของธนาคารไทยพาณิชย์ได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง ผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มากมาย แต่ยังเป็นการดำเนินธุรกิจภายใต้บริบทเดิมของโลก มีสาขาจำนวน 1,209 สาขา และมีตู้กดเงินอัตโนมัติ (ATM) จำนวน 12,345 ตู้ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมา สาขาของธนาคารถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจธนาคาร เนื่องจากสาขาเป็นจุดเดียวที่จะได้พบเจอกับลูกค้า ทั้งธุรกรรมการเปิดบัญชีเงินฝาก การโอนเงิน การนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ เช่น การกู้เงิน การซื้อประกันภัย เป็นต้น

แต่ในยุคต่อมาประมาณปี ค.ศ. 2015 ธนาคารต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่เด็กรุ่นใหม่ไม่นิยมเข้าไปทำธุรกรรมที่สาขาของธนาคาร ต่อมาก็มามีเรื่องของ Fintech หรือ Financial Technology คือการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเงินในการสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อเป็นสินค้า หรือบริการ หรือการแก้ปัญหาทางการเงิน รวมถึงเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจใหม่ ๆ ทำให้การจัดการและการเข้าถึงธุรกรรมทางการเงินเป็นไปได้ง่ายขึ้นด้วยเทคโนโลยี เช่น อาลีบาบา (Alibaba.com) ซึ่งเป็นช่องทางทางการซื้อขายสินค้าออนไลน์ True money, True Wallet, e-money เป็นต้น ซึ่งแต่ละช่องทางล้วนแต่เป็นนวัตกรรมที่อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการ จึงเกิดแนวคิดที่ว่า ธุรกรรมทางการเงินสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยเทคโนโลยี ซึ่งขณะนั้นเองอุตสาหกรรมธนาคารก็อยู่ในช่วงรุ่งเรืองสูงสุด

เมื่อปี ค.ศ. 1994 บิล เกตส์ (Bill Gates) เคยกล่าววลีหนึ่งที่ทำให้วงการการเงินธนาคารต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจธนาคาร คือ “banking is necessary - banks are not” หมายความว่า การเงินธนาคารเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ธนาคาร (สถานที่) ไม่ใช่ จึงสะท้อนให้เห็นว่า ธนาคารอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นในธุรกรรมทางการเงิน เนื่องจากธนาคารทำหน้าที่เป็นเพียงตัวกลางในการจัดการธุรกรรมทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่พบว่ามีผู้ใดกล่าววลีเกี่ยวกับภาคการศึกษาว่า “Education is necessary - university are not” แต่อีกไม่นานอาจจะมีผู้กล่าววลีนี้ได้

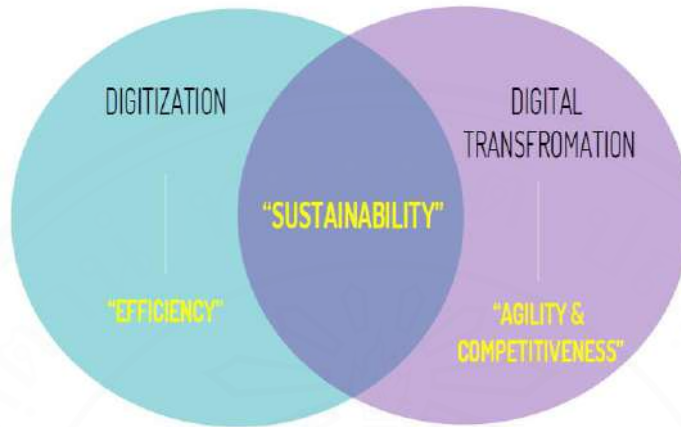
ปัจจุบันธุรกรรมทางการเงินประเภทต่าง ๆ ที่ธนาคาร 1 แห่ง ให้บริการแก่ลูกค้า มักจะมีบริษัท Fintech จำนวนมาก ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็กเข้ามาให้บริการธุรกรรมทางการเงินประเภทนั้น ๆ ในแบบเดียวกันด้วยประสบการณ์ที่ดีกว่า สะดวกรวดเร็วกว่า บางครั้งอาจจะไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมด้วย รวมทั้งมุ่งเน้นที่จะทำบริการประเภทนั้นให้ดีที่สุด นอกจากนี้ ระบบ Blockchain ก็ได้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจทางการเงินด้วย เนื่องจากเป็นระบบเทคโนโลยีที่สร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้กับผู้รับบริการ โดยไม่ต้องอาศัยความเชื่อมั่นหรือการันตีของธนาคารที่เป็นตัวกลางของธุรกรรมทางการเงินก็ได้ ดังนั้น ทั้ง Fintech และ Blockchain เป็นสิ่งที่เน้นย้ำว่า ธนาคารกำลังได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption

จุดเริ่มต้นของ Digital Transformation ของธนาคารไทยพาณิชย์ เริ่มขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2016 โดย ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย ประธานกรรมการบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในขณะนั้น (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนายกกรรมการธนาคารไทยพาณิชย์) ได้กล่าวไว้ว่า “Disruption ที่เกิดขึ้นกับธนาคาร และอุตสาหกรรมธนาคาร ถือเป็น existential crisis ขององค์กร เราต้อง disrupt และ transform ตัวเองตั้งแต่นั้น เพื่อความอยู่รอดในระยะยาว” จึงนำไปสู่ดำริของโครงการ Digital Transformation ของธนาคารไทยพาณิชย์ ภายใต้งบประมาณเงินลงทุนกว่า 4 หมื่นล้านบาท ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สร้างความพร้อมในการรองรับ disruption ที่จะเกิดขึ้นอย่างรุนแรงในอนาคต และ (2) สร้างความคล่องตัว และขีดความสามารถในการตอบโจทย์ลูกค้า และการแข่งขันระยะยาวอย่างยั่งยืน แล้วมอบโจทย์แก่ฝ่ายบริหารให้ค้นหาแนวทางการ transformation องค์กร

โดยวิธีการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ดำเนินการในระยะแรก ซึ่งอาจจะเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ การประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในช่วงครึ่งวันเช้าของทุกวันภายในระยะเวลา 100 วัน เพื่อกำหนดเป้าหมายปลายทางของการ transformation องค์กรในครั้งนี้ แต่ในระยะเริ่มต้นผู้บริหารแต่ละคนมีภาพเป้าหมายที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการพูดคุยปรับแนวคิดของแต่ละคน เพื่อให้มีภาพเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการ transformation องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

การ transformation องค์กร จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจต่าง ๆ ที่จะทำการ transformation โดยอาศัยคณะทำงานชุดหนึ่งที่จะทำหน้าที่พิจารณาตัดสินลำดับความสำคัญของภารกิจนั้น ๆ เนื่องจากผู้บริหารแต่ละฝ่าย ก็จะทำให้ความสำคัญกับภารกิจของตนเองก่อน และเมื่อให้ภารกิจใดเป็นภารกิจที่สำคัญกว่าอีกภารกิจหนึ่งย่อมจะถูกกระทบ ซึ่งประเด็นความเห็นที่แตกต่างกันก็ถือเป็นประเด็นความยากอีกประเด็นหนึ่งของการ transformation องค์กร

เมื่อครบระยะเวลา 100 วัน ผลที่ได้คือ ผู้บริหารได้วาดภาพเป้าหมายในแบบที่ใกล้เคียงกัน และวางแนวทางในการดำเนินการ transformation องค์กร สรุปได้ว่า SCB Transformation ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การทำ Digitization เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการทำ Digital Transformation เพื่อสร้างความคล่องตัวและขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยทั้งสองส่วนจะตอบสนองต่อเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กร



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง Digitization และ Digital Transformation

Digitization คือ การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ทำให้การให้บริการมีความรวดเร็ว ตัวอย่างคือ ธนาคารได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาระบบกระบวนการทำงานและการให้บริการของธนาคาร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น เช่น Mobile Banking, SCB easy, การชำระค่าสินค้าและบริการผ่านการสแกน QR Code ของร้านค้า, e-payment เป็นต้น

Digital Transformation คือ การสร้างความคล่องตัวให้กับองค์กร พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ตัวอย่างคือ ธนาคารมุ่งเน้นการสร้าง ความยืดหยุ่นความคล่องตัว (agility) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) อย่างยั่งยืนให้กับองค์กร เช่น

- นวัตกรรม → การจัดตั้ง SCB10X ที่มีแนวคิดที่ว่า fail fast, fail cheap and fail forward กล่าวคือ “ต้อง” รีบล้ม เพราะการล้มช่วงเริ่มต้นราคาที่ต้องจ่ายจะถูกกว่าตอนอื่นมาก แต่ต้องล้มและเรียนรู้ที่มาที่ไปของความผิดพลาดล้มเหลว แล้วรีบแก้ไข และพากิจการฝ่าปัญหาอุปสรรคไปข้างหน้า
- ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ → Cloud, Big data, Cyber Security
- พันธมิตร → เมื่อเราจะ transformation องค์กร สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือ พันธมิตร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโลกยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่องค์กรเดียวจะจัดการได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยเพื่อนหรือมิตรที่จะคอยช่วยเหลือ เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก็จะมีความร่วมมือกับ Microsoft การพัฒนาเพื่อขยายธุรกิจร่วมกับเอฟดับบลิวดี ประกันชีวิต เป็นต้น
- วัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรบุคคล → เป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากความรวดเร็วเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการ transformation องค์กร ดังนั้น การมอบอำนาจการตัดสินใจลงสู่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสาขา จึงเป็นสิ่งจำเป็น ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสาขา ก็จะต้องกล้าตัดสินใจเพื่อตอบสนองการแก้ปัญหาหรือความต้องการของลูกค้า

Digital Transformation เป็นสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับองค์กรขนาดใหญ่จาก “แรงหนุน” ขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ระบบขับเคลื่อนองค์กรที่พัฒนาสืบทอดต่อกันมา ขีดความสามารถขององค์กร ความกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้จัก การยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และการขาดความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะธนาคารไทยพาณิชย์ที่เป็นองค์กรที่จัดตั้งมาค่อนข้างยาวนานและมีโครงสร้างขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในองค์กรเกิดคำถามถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เพราะสิ่งที่ธนาคารกำลังทำอยู่ดีมากอยู่แล้วและทำให้ธนาคารเติบโตอย่างสุดขีด สิ่งที่น่าสนใจที่จะขออธิบายเพิ่มเติม คือ การขาดความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น เนื่องจากการ transformation องค์กร จะไม่รู้เลยว่าปลายทางที่จะเกิดขึ้นคืออะไร

แรงกดดันทั้งภายในและภายนอกก็จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่กำลังทำการ transformation องค์กรดังกล่าว แต่สิ่งที่ช่วยเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารธนาคารเดินหน้าต่อ คือ ความเข้าใจจากคณะกรรมการบริษัทที่บอกให้ผู้บริหารดำเนินการต่อไป เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะนี้ ต้องอาศัยระยะเวลาหลายปีถึงจะเห็นผลสำเร็จได้ มีสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในเร็ววัน ประกอบกับ transformation เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างถาวร

การก้าวข้ามให้พ้น “แรงหน่วง” ขององค์กรดังกล่าว จะต้องมาจากความพร้อมขององค์กรที่จะ disrupt ตัวเอง โดยธนาคารไทยพาณิชย์ได้เริ่มกระบวนการ disrupt ตัวเองในหลายรูปแบบ เช่น ยกเลิกค่าธรรมเนียม Prompt Pay (การรับจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์) การจัดตั้ง SCB10X เพื่อศึกษาลงทุน และสร้างธุรกิจใหม่ที่จะมา disrupt ธนาคาร เป็นต้น

SCB10X เป็นบริษัทลูกของธนาคารไทยพาณิชย์ จัดตั้งขึ้นมาเมื่อ 2 ปีครึ่งที่ผ่านมา เป็นการทดลองจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจทางการเงินใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี ซึ่งที่มาของชื่อ SCB10X หมายความว่า การเจริญเติบโตในลักษณะก้าวกระโดดไปกว่า 10 เท่า ภายในระยะเวลาอันสั้น

วิสัยทัศน์ของ SCB10X ได้แก่

(1) BUILDER OF THAI UNICORN(S)

สร้างบริษัทให้เป็น Unicorn (ยูนิคอร์น) ซึ่งหมายถึง ธุรกิจ Startup ที่มีมูลค่าบริษัทมากกว่า 1 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ

(2) LEADING INVESTOR IN SOUTHEAST ASIA

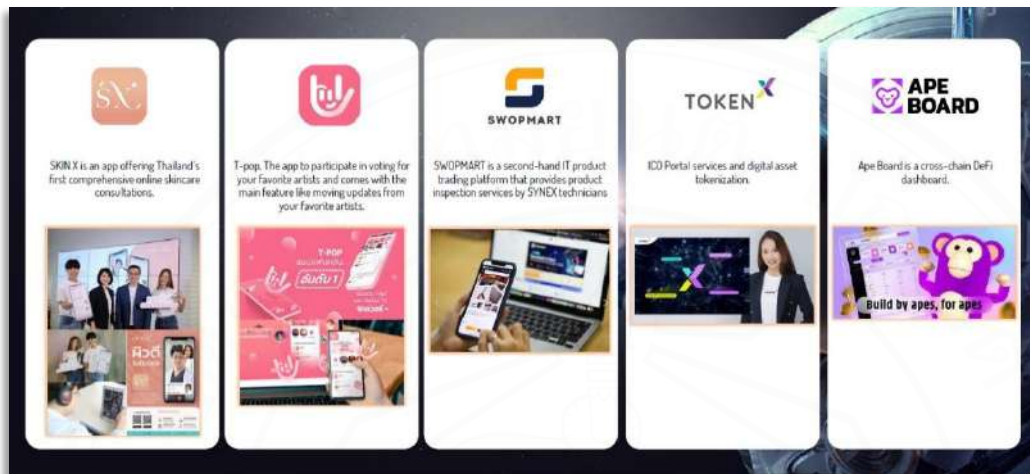
เป็นหนึ่งในผู้ร่วมลงทุนหลักในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

(3) EMPLOYER OF CHOICE FOR DIGITAL TALENTS

เป็นองค์กรในฝันที่คนทำงานยุคดิจิทัลต้องเลือกเข้ามาร่วมงาน

แนวคิดอย่างหนึ่งที่เป็นที่มาของวิสัยทัศน์ของ SCB10X ซึ่งมีที่มาจากการศึกษาบริษัทยูเกิล คือ “ถ้าอยากจะทำอะไรที่เปลี่ยนแปลงโลกจริง ๆ จะต้องฝันให้ใหญ่ ฝันให้ไกล แล้วไปมันจะถึง” ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีพลังในการขับเคลื่อน นอกจากนี้ ยังดึงดูดเด็กรุ่นใหม่ให้เข้ามาสนใจทำงานกับบริษัททางการเงินในรูปแบบใหม่นี้อีกด้วย

SCB10X ดำเนินธุรกิจภายใต้ภารกิจ “Moonshot Mission” หรือภารกิจพิชิตดวงจันทร์ มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการลงทุนที่สามารถสร้างการเติบโตแบบก้าวกระโดดผ่านธุรกิจหลัก ได้แก่ ร่วมลงทุน (Venture Capital) และร่วมสร้าง (Venture Builder) ซึ่งในปัจจุบัน SCB10X มีพอร์ตการลงทุนกว่า 400 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ กระจายอยู่ในหลาย ๆ บริษัทสตาร์ทอัพและบริษัทเทคโนโลยีทั่วโลก รวมทั้งมีการสร้างนวัตกรรมออกสู่ตลาดและแตกตัวออกเป็นบริษัทสตาร์ทอัพอย่างต่อเนื่อง



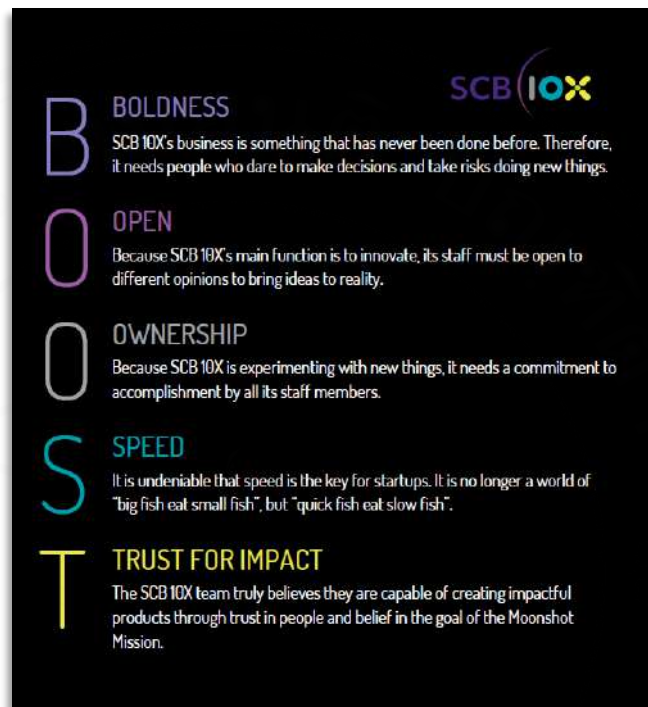
ภาพที่ 5 ตัวอย่างบริษัทสตาร์ทอัพ

SCB 10X ได้รับการยอมรับจากองค์กรชั้นนำในเรื่องการเป็นองค์กรด้านการพัฒนาและลงทุนในนวัตกรรมระดับโลก ภายในระยะเวลา 2 ปี โดยในรายงานประจำปี “CB Insights State of Fintech Global 2021” ซึ่งจัดทำโดย CB Insights แพลตฟอร์มที่ให้บริการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ Venture Capital และสตาร์ทอัพทั่วโลก ได้จัดอันดับ Corporate Venture Capital (CVC) หรือกองทุนที่จัดตั้งโดยบริษัทชั้นนำของโลกและสำรวจจากกว่า 2,300 บริษัท ซึ่งผลปรากฏว่า SCB 10X ได้รับการจัดให้อยู่ใน 2 ของกลุ่ม Global CVC ที่ลงทุนในสตาร์ทอัพด้าน Fintech

เมื่อ SCB10X ถูกจัดตั้งเป็นบริษัทลูกของธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการขับเคลื่อนองค์กรและได้รับเงินทุนมาประมาณ 2 หมื่นล้านบาท ซึ่ง SCB10X ก็ต้องได้รับการกำกับดูแลที่ดี จึงมีคณะกรรมการบริษัทมาจากการธนาคารไทยพาณิชย์ส่วนหนึ่งและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกอีกส่วนหนึ่งมาร่วมสร้างการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งกรรมการบริษัทที่มาจากธนาคารไทยพาณิชย์มีส่วนสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลให้ SCB10X ขับเคลื่อนไปอย่างถูกต้องตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และกรรมการบริษัทผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกจะกำกับดูแลความถูกต้องของธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะมีส่วนช่วยให้ SCB10X บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างแท้จริง ซึ่งเทียบเคียงกับการจัดตั้งบริษัทลูกอื่น ๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ ที่การขับเคลื่อนองค์กรยังมีความคล้ายคลึงกับบริษัทแม่ คือ ยังไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจได้ดีเท่ากับ SCB10X

สถานที่หรือพื้นที่ทำงานของ SCB10X ก็มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของพนักงาน กระตุ้นให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง มีการพัฒนารูปแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสะท้อนถึงวลีที่ว่า “fail fast, fail forward”

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ SCB10X ก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จเช่นเดียวกัน กล่าวคือ SCB10X ค้นหาคนที่พร้อมล้มลุกและไม่หยุดที่จะพัฒนาในการขับเคลื่อนองค์กร และมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรม สร้างความเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมของพนักงานทุกคน ซึ่งจะเป็นพลังบวกในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืนผ่านวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้



ภาพที่ 6 วัฒนธรรมองค์กร SCB10X

และในท้ายที่สุดเป้าหมายของ SCB10X คือ ความตั้งใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นองค์กรที่มีการเติบโตแบบก้าวกระโดด (Exponential Organization)

ผลสำเร็จจากการทำ SCB transformation คือ การได้ช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับตัวอย่างต่อเนื่องจนนำไปสู่การจัดตั้ง SCBX เพื่อทำหน้าที่เป็น “ยานแม่” ของกลุ่มต่อไป เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและขีดความสามารถในการแข่งขัน มุ่งสู่กลุ่มบริษัทเทคโนโลยีการเงินระดับภูมิภาค สร้างบริษัทสู่ธุรกิจการเงินและแพลตฟอร์มที่หลากหลาย วางรากฐานรองรับบริบทใหม่ของโลก และในอนาคตธุรกิจธนาคารจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลุ่มธุรกิจ SCBX ที่มีวิสัยทัศน์ในการเป็นกลุ่มบริษัทเทคโนโลยีทางการเงินที่น่าชื่นชมที่สุด

ข้อสรุป ข้อคิด และบทเรียนจาก SCB10X และ SCB Transformation

- ◆ Transformation ไม่ใช่โครงการ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรในทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาวและไม่มีวันสิ้นสุด
- ◆ การมีการจัดวางแนวทาง (alignment) และความเชื่อมั่น (conviction) โดยเฉพาะจากระดับผู้นำสูงสุดขององค์กร เป็นสิ่งแรกที่ต้องทำให้เกิดและเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด
- ◆ การมีกรอบที่กำกับดูแล (governance) ที่เน้นกระจายอำนาจสู่องค์กร (empowerment) จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้เร็วขึ้นและมีความต่อเนื่องในระยะยาว
- ◆ มุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับดิจิทัลเทคโนโลยีให้กับองค์กร
- ◆ ทุกความสำเร็จและความล้มเหลวมีค่า ควรถอดบทเรียนและให้ความสำคัญกับทั้งสองเรื่อง

อย่างไรก็ตาม เรามักจะมองว่า Disruption เป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคาม แต่หากมองในมุมบวก Disruption คือโอกาสที่จะทำให้องค์กรได้ทำบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งสิ่งที่ทำนั้นอาจส่งผลให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด ก็อาจจะเป็นไปได้





สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

การเสวนา

เรื่อง “Digital Transformation องค์กรขนาดใหญ่ : ขับเคลื่อนอย่างไรให้เกิดผล”
วันที่ 22 เมษายน 2565 ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อคาเดียม ในทอน บีช
ตำบลสาธุ อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต



โดย ดร.วิโรท สันติประภพ อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย
ดร.สุพจน์ เรียงวุฒิ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
ดำเนินรายการโดย ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำถามที่ 1 Digital transformation ในความเห็นของท่านเป็นอย่างไร และอะไรคือแรงจูงใจสำคัญที่
จำเป็นจะต้องขับเคลื่อนองค์กรด้วยการทำ Digital transformation

ดร.วิโรท สันติประภพ : เทคโนโลยีเป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันให้เกิด
การทำ Digital transformation ภายในองค์กร ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมามีคนจำนวนมากมีความเข้าใจ
ที่ผิดระหว่างการทำ Digital transformation และการทำ Digitization ซึ่งความหมายของการทำ
Digitization นั้นเป็นเพียงแค่การเพิ่มศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีขององค์กร หรือการปฏิรูปทางด้าน
เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรเท่านั้น แต่คำว่า Digital transformation นั้นเป็นกระบวนการในการ
“พลิกโฉม” องค์กร โดยดิจิทัลเทคโนโลยีเป็นกลไกที่สำคัญ ดังนั้นการจะเริ่มทำการพลิกโฉมองค์กรนั้น
จำเป็นต้องเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการกำหนดตำแหน่ง (Positioning)
ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ในตำแหน่งใดและต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด? มีวิสัยทัศน์อย่างไร?
เมื่อมีการกำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์แล้ว แผนทางด้านดิจิทัลเทคโนโลยีจึงจะเข้ามาตอบโจทย์ว่าองค์กร
จะทำการพลิกโฉมนั้น แผนทางด้านดิจิทัลเทคโนโลยีจะมีบทบาทอย่างไร ในการช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลง
เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างก้าวกระโดด

ดังนั้น ในมุมมองของมหาวิทยาลัย การที่จะทำการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยโดยการนำ Digital transformation นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตอบคำถามให้ได้ว่า “มหาวิทยาลัยมีความต้องการที่จะพลิกโฉมในเรื่องอะไร” ที่ดิจิทัลเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาท ซึ่งหากพิจารณาจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและความต้องการผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว สามารถจำแนกออกเป็นประเด็นได้ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง : การสร้างความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในการดึงดูดนักศึกษาให้เข้ามาศึกษาต่ออย่างก้าวกระโดดท่ามกลางข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ และการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต หากพิจารณาจากความต้องการของนักศึกษาในปัจจุบันมีความเห็นว่านักศึกษามีความต้องการรูปแบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น เข้าถึงได้ง่าย ราคาไม่แพง และมีรูปแบบที่มีความเฉพาะบุคคลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบการศึกษาที่มีการแบ่งออกเป็นคณะและภาควิชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอาจจะไม่ตอบโจทย์ความต้องการในอนาคตอีกต่อไป

ประเด็นที่สอง : การลดเวลาการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Low value added) เช่น การทำงานเอกสาร เป็นต้น ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงทั้งมหาวิทยาลัย และมีความน่าเชื่อถือ ก็จะทำให้คณาจารย์และนักวิจัยของมหาวิทยาลัยสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีความคิดริเริ่ม และเป็นงานวิจัยที่มีความเป็นพหุสาขาวิชา ตลอดจนสามารถสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับนักวิจัยในระดับนานาชาติ ทำให้งานวิจัยของมหาวิทยาลัยสามารถก้าวต่อไปได้อย่างก้าวกระโดด และได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว

ประเด็นที่สาม : การดำเนินการตามเป้าหมายที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความยั่งยืน และมีผลกระทบต่อสังคมในหลากหลายมิติ อาทิ การทำเกษตรอัจฉริยะ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก หรือแม้กระทั่งการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ ๆ

ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และการสร้าง Open Platform ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือข้ามสาขาวิชา และมิติด้านอื่น ๆ ดังนั้น จึงนำมาสู่ข้อสรุปที่สำคัญว่า “Digital transformation คือ การใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการพลิกโฉมขององค์กรแต่ทั้งหมดจะต้องเริ่มจากยุทธศาสตร์ขององค์กร”

ดร.สุพจน์ เจริญวุฒิ : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรือ DGA ทำหน้าที่ในการเป็นหน่วยงานกลางในการสนับสนุนในการเกิดการขับเคลื่อนรัฐบาลให้ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หรือทำหน้าที่ในการจัดทำ Digital transformation ภายในหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด ทั้งการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นการองค์กรขนาดใหญ่ จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลขึ้น เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการทำ Digital transformation เสียก่อน ซึ่งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญไว้ 4 ข้อ คือ 1) การลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสิทธิสวัสดิการของประชาชน 2) สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ 3) การบริหารงานภาครัฐที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และ 4) สร้างการมีส่วนร่วมของ

ในปัจจุบันของ DGA ได้การสร้าง Platform กลางขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ซึ่งในขณะนี้ทาง DGA ได้มีการจัดทำแอปพลิเคชันขึ้นชื่อว่า “ทางรัฐ” ซึ่งได้ทำการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐไว้ด้วยกัน เช่น สิทธิประกันสังคม เงินอุดหนุนเพื่อการเลี้ยงดูเด็กแรกเกิด การตรวจสอบข้อมูลเครดิตบูโร สิทธิหลักประกันสุขภาพ รวมถึงบริการค่าน้ำ และค่าไฟที่สามารถชำระค่าบริการผ่าน QR Code เป็นต้น ตลอดจนช่องทางเพื่อให้บริการทางด้านธุรกิจแบบ One stop service สำหรับบริการทางภาครัฐกิจ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา Platform สำหรับชาวต่างชาติ

Digital Government Architecture

สำคัญสู่การเป็น
รัฐบาลดิจิทัล

วิสัยทัศน์
**รัฐบาลดิจิทัล เปิดเผยเชื่อมโยง
และร่วมกันสร้างบริการที่มีคุณค่าให้ประชาชน**

"ลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน"

Customer Experience via One Stop Service	MIS DGA	Data Analytics Core Service Processes (Digital Government Transformation)	Big Data	Digital Government Innovation	Partners / Owners	
	Digital Platforms			- GovTech Innovation Hub - AI Platform - National Open Source Code - Local Gov. Digital Transformation - Personalized Knowledge Platform		
	Citizen (GWS + GWSs + หน่วยงานราชการอื่น)	Common Platforms - Digital ID & Signature - Service Request and Tracking - e-Tax, e-Receipt - e-Certificate / e-License - Open Data Platform - e-Form, Service Tracking - e-Payment / Wallet - etc.	Exchange Platforms - Government Data Exchange : GDX - Linkage Center - DXC - NSW - etc.			Back Office - e-Sanban - e-Meeting - e-Procurement - ERP Platform
	Business (GWSs + สหพ.)	Standards - Data Governance Framework - DG Standard & Owners relevant	Foundation - Infrastructure - GDCC (on) - GH (GWS), DG Cloud (GWS)			Policy & Regulations DG Plan
Foreigner (GII + GWSs)	Open Data Portal (GWS)	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลสำคัญในการพัฒนาและยกระดับการบริการ (GWS, GH, สถาบันกฏหมายดิจิทัลฯ, GWSs, GWSs)				

ภาพที่ 1.1 วิสัยทัศน์ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล



ดร.วิโรท สันติประภาพ : จากประสบการณ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) การขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในธนาคารแห่งประเทศนั้นถือว่าเป็นเรื่องเร่งด่วน แม้ว่า ธปท. จะมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงิน ตามพระราชบัญญัติ ธรรกิสสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 ก็ตาม แต่หาก ธปท. ยังมีกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิม ก็จะทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่ได้ตามที่สังคมคาดหวัง ไม่สามารถกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ได้อย่างเท่าทัน ไม่สามารถดูแลเสถียรภาพทางการเงินและระบบเศรษฐกิจของประเทศได้ โดยแบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

1.1. เนื่องจากสภาพแวดล้อมซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (operating environment) ของ ธปท. นั้นมีความผันผวนสูง และสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ธปท. จำเป็นต้องจับเส้นสัญญาณชีพจรเศรษฐกิจของประเทศให้ได้อย่างรวดเร็ว เท่าทัน และเป็นปัจจุบัน (Nowcasting)

1.2. การรักษามูลค่าที่ความรู้และความสามารถให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ ธปท. ต้องทำกระบวนการ Digital transformation ภายในองค์กร เนื่องจากรูปแบบการทำงานแบบเดิมไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม หรือ Low value added อาทิ งานที่อ้างอิงรูปแบบเอกสารงานที่อ้างอิงขั้นตอนแบบลำดับขั้น (Hierarchy) ดังนั้น หาก ธปท. ยังคงมีกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิม ก็จะไม่สามารถรักษามูลค่า และรับบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานเพิ่มเติมได้ ปัญหาที่สำคัญคือ ธปท. นั้นเป็นองค์กรที่มีข้อมูลทางด้านธุรกรรมของสถาบันการเงินอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำ

ข้อมูลเหล่านั้นกลับมาทำให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลจำนวนมากเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานของ ธปท. ต้องเสียเวลาเป็นอย่างมากในการจัดระเบียบ และตรวจสอบข้อมูล ซึ่งในอนาคตข้างหน้าการจัดให้มีฐานชุดข้อมูลอาจไม่เพียงพออีกต่อไป อีกทั้งยังมีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning ที่เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ด้วยการกำหนดโจทย์ให้ถูกต้องว่าจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เหล่านั้นไปสร้างประโยชน์ได้อย่างไรจึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น หาก ธปท. ไม่ทำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ก็จะทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3. เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยจัดเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยงบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับงบประมาณด้านบุคลากรและสวัสดิการ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน โมเดลธุรกิจที่อาศัยการมีบุคลากรจำนวนมาก ๆ หรือ Workforce model อาจไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโมเดลธุรกิจขององค์กรใหม่ โดยตำแหน่งงานที่ทำงานลักษณะที่ซ้ำเดิม และไม่มีมูลค่าเพิ่มสูง จำเป็นจะต้องปรับลดลง และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาแทนที่บุคลากรเหล่านี้ เพื่อให้เท่าทันต่อการทำงานในโลกยุคใหม่

1.4. ปัญหาที่ทั่วโลกกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อน และมีความเชื่อมโยงกันอยู่ค่อนข้างสูง ส่งผลให้ ธปท. ไม่สามารถแบ่งรูปแบบภารกิจตามแต่ละสายงานแบบเดิม ได้อีกต่อไป มีเช่นนั้นจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันได้ ดังนั้น ธปท. จำเป็นต้องสลายวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่มีลักษณะแบบไซโล (Silo) และสลายความเป็นเจ้าของข้อมูลของแต่ละฝ่ายงาน โดยการสร้าง platform การทำงานรูปแบบใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน พร้อมกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลาง (Enterprise data systems) เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันได้

1.5. ภัยคุกคามทางไซเบอร์ เป็นอีกหนึ่งปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข โดย ธปท. ได้ทำการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งได้ทำการปรับกระบวนการในการทำงานและกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากรภายในองค์กรที่มีต่อความมั่นคงทางด้านไซเบอร์ เพื่อเป็นการปิดช่องโหว่ที่อาจจะทำให้องค์กรได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

1.6. การให้บริการประชาชน ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญเช่นกัน โดยบริการดังกล่าวมีลักษณะที่ “ไม่เสมอต้นเสมอปลาย” เนื่องจากเทคโนโลยีที่แต่ละฝ่ายงานภายในองค์กรใช้นั้นมีความแตกต่างกัน

2) การขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการเงินของประเทศ ปัจจุบันสถาบันทางด้านการเงินต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยสถาบันเหล่านี้กำลังพบกับความท้าทายจากเทคโนโลยีทางการเงิน หรือ FinTech จนมีคำกล่าวที่ว่า “Banking is necessary banks are not” ดังนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะผู้กำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ ซึ่งคาดหวังให้ระบบการเงินภายในประเทศเกิดเปลี่ยนแปลง ธปท. ในฐานะผู้กำหนดนโยบายจึงจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงด้วย เพื่อที่จะทำความเข้าใจว่าสิ่งที่ ธปท. คาดหวังให้สถาบันการเงินเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะอย่างไร และมีทิศทางเป็นอย่างไร

โดยการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นใช้หลักคิดดังต่อไปนี้ 1) เริ่มต้นด้วยการทำ Digital Solution โดยกำหนดว่าระบบเทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในทุกยุทธศาสตร์ที่ ธปท. ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของหน่วยงานจะต้อง

มีความเข้าใจในเรื่องการทำ Digital transformation และจะต้องมีความพยายามในการรับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ในฝ่ายงานของตน การจัดทำนโยบายเพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมีหลักฐานที่ประจักษ์ชัด (Evidence based) และต้องเป็นการขับเคลื่อนองค์กรโดยอาศัยข้อมูล (Data driven organization) เพื่อให้ ธปท. มีความเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และเท่าทันกับโลกที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า VUCA World

2) ต้องทำการทลายกำแพงและกรอบวัฒนธรรมองค์กร และการเป็นเจ้าของข้อมูล หรือการ De-silo โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานดังกล่าวให้หมดไปโดยมุ่งเน้นการสร้าง platform ที่ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงานลง จากประเด็นที่ได้กล่าวมาข้างต้นการทำ Digital transformation สามารถสรุปได้เป็น 4 หมวดดังนี้

หมวดที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดย ธปท. ได้ทำการสร้าง Digital work place ขึ้น โดยมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ ควบคู่ไปกับการยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น การจัดทำข้อมูลในรูปแบบ Cloud based ที่ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้ และการใช้หุ่นยนต์เข้ามาช่วยในการทำงาน (Automation) เป็นต้น

หมวดที่ 2 ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data & Data analytic) เช่น การจัดเก็บข้อมูล digital footprint ซึ่งเป็นหัวใจของการยกระดับความสามารถขององค์กร และมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

หมวดที่ 3 การสร้างกรอบแนวคิดของบุคลากรในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Mindset) ทำให้บุคลากรเกิดแนวคิดที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการกระบวนการทำงานเป็นอันดับแรก (Digital first) โดยนอกจากจะเป็นการสร้างกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีแล้วยังรวมถึงการยกเลิกกระบวนการทำงานในรูปแบบเก่า ๆ ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดช่องว่างในการคิดริเริ่มกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่

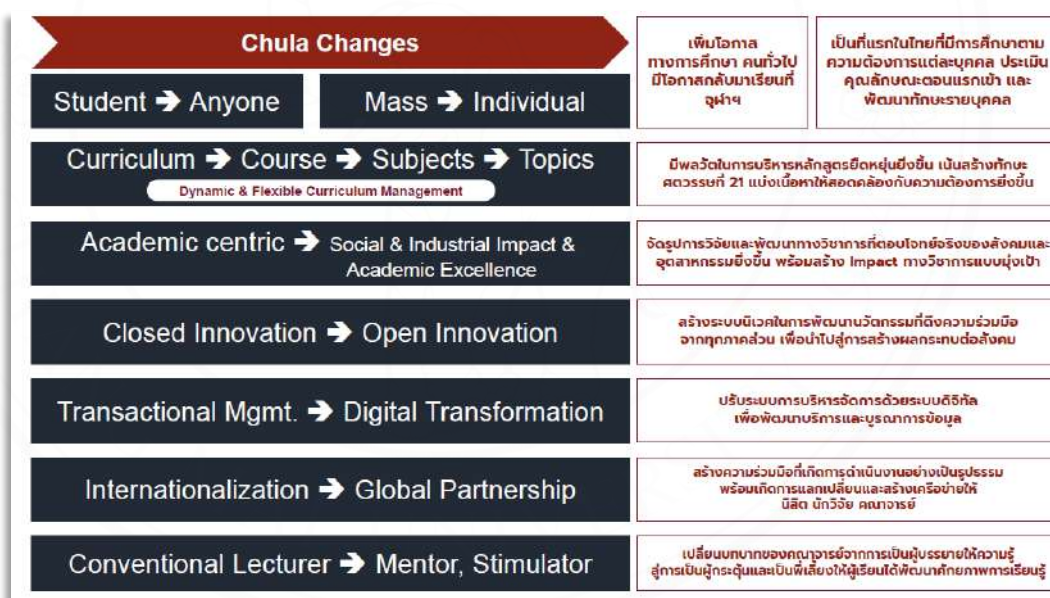
หมวดที่ 4 การสร้างทักษะทางด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรภายในองค์กร (Digital competency) เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความสบายใจที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ดร.สุพจน์ ธิียรวุฒิ : จากประสบการณ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการทำ Digital transformation ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเริ่มจากการระดมความคิดเห็นของคณาจารย์และฝ่ายบริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดภาพการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน เช่น “อะไรคือการพลิกโฉมในมิติของมหาวิทยาลัย” โดยกำหนดแต่ละหัวข้อให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ จากเดิมจะเป็นนิสิต/นักศึกษาที่จบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเท่านั้น แต่ต่อไปจะเป็นใครก็ได้ในทุกช่วงวัยที่สนใจเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัย

2. ยกเลิกการเรียนการสอนในลักษณะที่เหมารวม โดยเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่มีความเฉพาะบุคคลและเป็นไปตามที่ผู้เรียนต้องการ (Learning pathway)

3. การสลายขอบเขตในแต่ละสาขาวิชา (Unbounding) กล่าวคือ ลดเงื่อนไขการเข้าถึงเนื้อหาวิชาที่แต่ละบุคคลสนใจ ซึ่งแต่เดิมจะต้องใช้ระยะเวลานาน เช่น การเรียนต่อตลอดหลักสูตร 4 ปี เป็นการอบรมระยะสั้นในประเด็นเนื้อหาที่ผู้เรียนสนใจโดยเฉพาะ เป็นต้น
4. สร้างระบบนิเวศในการพัฒนานวัตกรรมที่ดึงความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อนำไปสู่การสร้างผลกระทบต่อสังคม
5. ปรับระบบการบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อพัฒนาการให้บริการและบูรณาการข้อมูล
6. สร้างความร่วมมือที่เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมการแลกเปลี่ยนและสร้างเครือข่ายให้นิสิต นักวิจัย คณาจารย์
7. เปลี่ยนบทบาทของคณาจารย์จากการเป็นผู้บรรยายให้ความรู้สู่การเป็นผู้กระตุ้นและเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้



ภาพที่ 2.1 การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการในการกำหนดแนวทางที่มหาวิทยาลัยจะมุ่งไปแล้วขั้นตอนต่อไปคือ “การทำการสื่อสารให้แก่ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยถึงเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการต่อไปให้มีความชัดเจน” โดยมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างคณะทำงานขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อน Digital transformation ภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดรูปแบบการ Digital transformation ไว้ใน 3 มิติด้วยกัน คือ 1) เปลี่ยนประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย 2) ปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน และ 3) เปลี่ยนโมเดลธุรกิจ

โดยเริ่มต้นจากกระบวนการทำ Digital transformation ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยตรงเป็นอันดับแรก โดยดำเนินการใน 3 เรื่อง คือ

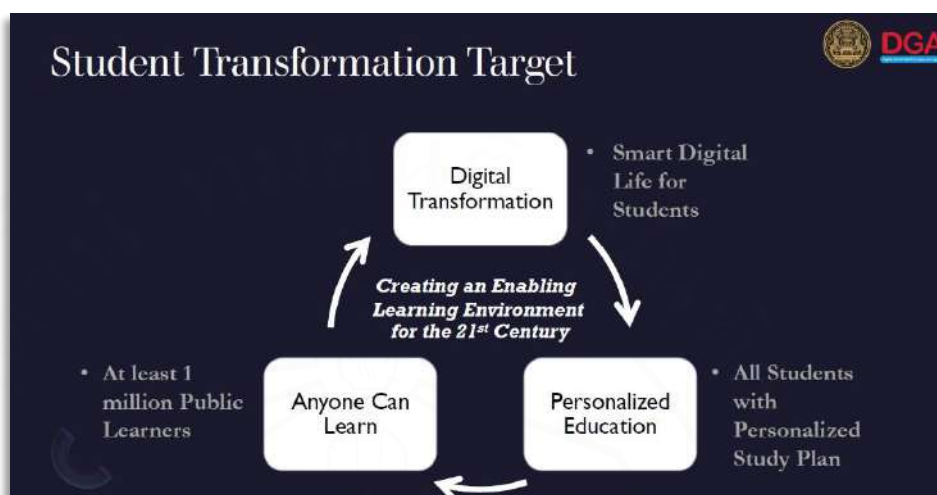
1) การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยให้เอื้ออำนวยต่อการใช้ชีวิตของนักศึกษา อาจารย์ และนักวิจัย โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนประกอบสำคัญ อาทิ พื้นที่ในการทำงาน และทำกิจกรรมร่วมกันตลอด 24 ชั่วโมง (PLEAN Space) การปรับปรุงสัญญาณอินเทอร์เน็ต และการจัดทำแอปพลิเคชัน เพื่อทำข้อมูลข่าวสารและธุรกรรมต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย (CUNEX)

2) ริเริ่มกระบวนการที่ทำให้ผู้เรียนสามารถกำหนดแผนการเรียนรู้ในแบบที่ตนเองต้องการได้ (Personalized education) โดยที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแอปพลิเคชันภายใต้โครงการ CUDSON (Chulalongkorn University Desired Students Outcome Next-generation) ซึ่งสร้างขึ้นมาเพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาสามารถค้นหาและพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความสนใจสำหรับเตรียมความพร้อมเข้าสู่การประกอบอาชีพในอนาคต

3) เปิดกว้างเพื่อให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ภายในมหาวิทยาลัยได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นนักศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเปิดคอร์สเรียนออนไลน์ CHULA MOOC (Massive Open Online Courses) เรียนฟรี ทุกที่ทุกเวลาสำหรับประชาชนทั่วไป และประชาคมจุฬาฯ สอนโดยคณาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกอบด้วยคอร์สเรียนที่เป็นความรู้พื้นฐานจำเป็น สำหรับการทำงาน และทักษะในการดำรงชีวิต เพื่อฝึกทักษะทางความคิด ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง

นอกจากการพัฒนาประสบการณ์ของนักศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว การขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation โดยพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ก็เป็นส่วนที่มีความสำคัญเช่นกัน โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดอบรมบุคลากรส่วนกลางของมหาวิทยาลัย โดยมีอุปสรรคปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้น คือ ภายหลังทำการจัดอบรมแล้ว บุคลากรไม่ได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาต่อยอดและเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงาน ซึ่งมักเกิดจากการที่พนักงานระดับปฏิบัติงานเป็นผู้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ แต่ไม่ได้รับความร่วมมือจากหัวหน้างานและผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงส่งผลให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงเลือกใช้วิธีการจัดอบรมโดยให้ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปเข้าร่วมการอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาการไม่สื่อสารระหว่างกันในระดับหัวหน้างานและตำแหน่งบริหาร ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ผู้บริหารระดับส่วนงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

อีกปัญหาหนึ่งที่สำคัญ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการคิดค้นกระบวนการทำงานใหม่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้แล้ว คือ เมื่อได้แนวคิดในการทำกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้แล้ว มักส่งงานให้ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไปทำงานต่อ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เข้าใจถึงบริบทของหน่วยงานและความต้องการของผู้ใช้งาน โดยวิธีการแก้ปัญหาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเลือกใช้ คือ ทำการจัดอบรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารของส่วนงานและพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยทำการอบรมในเรื่องการเขียนขอบเขตของงาน (TOR) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุถึงสิ่งที่ส่วนงานต้องการได้ โดยทำงานร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายจัดซื้อจัดการ เพื่อที่จะสามารถดำเนินการตามที่ส่วนงานต้องการได้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการทำ Digital transformation ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างการใช้เครื่องมือที่เข้ามาช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ Digital life ของนักศึกษา

คำถามที่ 3 ถอดบทเรียนในเรื่องการตัดสินใจภายในองค์กรในฐานะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

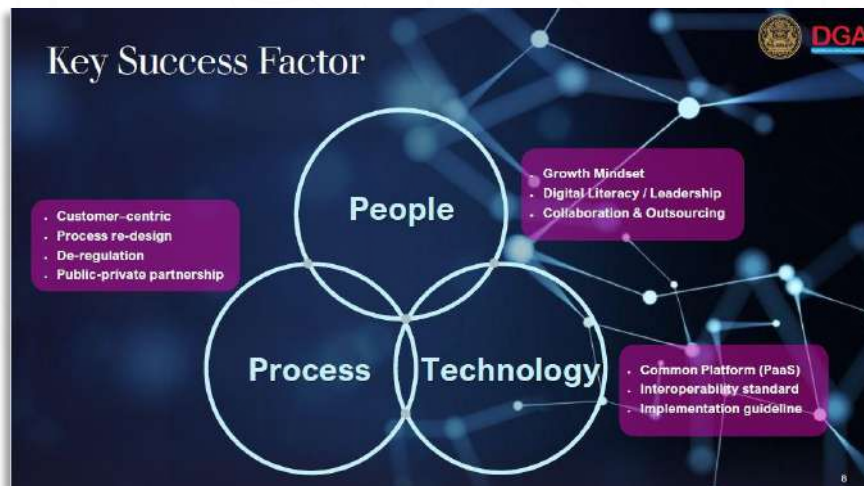
ดร.สุพจน์ ธิยาธิ : ปัจจัยที่ทำให้การขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในองค์กรประสบความสำเร็จประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ

1) คน : บุคลากรภายในองค์กรจะต้องมีกรอบความคิดที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา หรือ Growth Mindset มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1.1) ระดับผู้นำขององค์กร โดยในระดับผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดโจทย์ว่า ภารกิจขององค์กรจะสามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร หากมีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นตัวช่วย โดยกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และเริ่มดำเนินงานเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรภายในองค์กร 1.2) ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานจริง และเป็นผู้ที่ทราบและทำ

หน้าที่ในการจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์กร 1.3) พนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยจะต้องเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ภายในกระบวนการทำงาน

2) กระบวนการ : จะต้องมีการทบทวนกระบวนการทำงานใหม่ โดยทำการลดขั้นตอนในการทำงานที่ไม่จำเป็นลง และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเสริม ตลอดจนแก้ไขกฎระเบียบให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

3) เทคโนโลยี : ส่วนงานกลางจะต้องทำหน้าที่ในการพัฒนา Platform กลางเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และลดการใช้งบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ซ้ำซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน Platform ที่ใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูล หรือ “จัดทำมาตรฐานกลาง” เพื่อให้ระบบของแต่ละส่วนงานสามารถเชื่อมต่อกันได้ นอกจากนี้การร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public Private Partnership : PPP) ก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยอาจพิจารณาให้เอกชนเข้ามาลงทุนในส่วนที่มหาวิทยาลัยไม่มีความเชี่ยวชาญ อาทิ การพัฒนาระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ต เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 Digital transformation Key success factor

ดร.วิโรจน์ สันติประภาพ : ปัญหาที่พบในการขับเคลื่อน Digital transformation ภายในองค์กรขนาดใหญ่ คือ 1) การเริ่มต้นกระบวนการ Digital transformation โดยให้ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งแท้จริงแล้วกระบวนการขับเคลื่อน Digital transformation นั้นฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเกี่ยวข้องเฉพาะประเด็นด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเท่านั้น ไม่ได้รวมไปถึงภารกิจอื่น ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องทำการ Digital transformation อาทิ งานทรัพยากรบุคคล กระบวนการทำงาน และการบริหารงานด้วย นอกจากนี้พบว่าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการ และบำรุงรักษาระบบ มักจะติดอยู่กับการออกแบบระบบสถาปัตยกรรมหรือระบบแบบเดิม ส่งผลให้ไม่เห็นภาพโมเดลธุรกิจที่จะต้องทำการพลิกโฉมในมุมมองที่กว้างมากขึ้น ดังนั้น “การขับเคลื่อน Digital transformation ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็น

Partner ที่สำคัญ แต่องค์กรจะต้องไม่โยนภาระให้ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ” โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจากการทำ Digital transformation ว่าจะออกมาในรูปแบบใด

2) การจัดโครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กร (Governance structure) ในการทำ Digital transformation เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะในประเด็นที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการระบุไว้ว่าใครเป็นผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแล จัดลำดับความสำคัญ และติดตามการดำเนินงาน โดยต้องกำหนดให้มีมาตรฐานกลาง เพื่อเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนภายในองค์กร

3) กระบวนการทำงาน เมื่อมีการทำ Digital transformation ผู้บริหารขององค์กรมักให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ แต่กลับไม่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปัญหาที่ตามมาคือ “การนำกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิมเข้าไปสู่ระบบคอมพิวเตอร์ โดยไม่ได้มีการทบทวน ปรับปรุง และลดขั้นตอนในกระบวนการทำงานแต่อย่างใด” ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพลดลง ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยต้องการปรับปรุงกระบวนการทำงาน จำเป็นต้องจัดตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อบริหารจัดการในเรื่องดังกล่าว โดยมีผู้บริหารระดับสูงต้องร่วมเป็นคณะทำงานด้วย เพื่อการขับเคลื่อนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรรุ่นใหม่ภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนกระบวนการทำ Digital transformation โดยบุคลากรกลุ่มนี้จะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้จริง และไม่ติดอยู่กับกรอบแนวคิดแบบเดิม

ยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากธนาคารแห่งประเทศไทย ได้จัดทำโครงการ Power up โดยเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนภายในธนาคารแห่งประเทศไทยเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรผ่านแนวคิดเรื่อง Design thinking ซึ่งกระบวนการทำความเข้าใจปัญหาของผู้ใช้ และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยแก้ไข้ปัญหา ผลลัพธ์ที่ได้คือ เกิดโครงการในรูปแบบใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งล้วนเป็นการเสนอแนวคิดมาจากผู้ปฏิบัติงานจริง (Bottom up) นอกจากนี้ โครงการดังกล่าวยังมีส่วนช่วยในการปรับความเข้าใจระหว่างฝ่ายงานภายในองค์กรอีกด้วย

การนำเครื่องมือรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน สามารถช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงานลงไปได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยมีการใช้หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติเป็นจำนวนมากในการช่วยจัดการ เก็บบันทึกสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เช่น การทำ Text mining การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural language processing : NLP) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์รายงานการประชุมของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงจุดบกพร่องที่ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องเร่งเข้าไปช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมกัน เป็นต้น นอกจากนี้ การเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอกก็เป็นวิธีการที่สามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยธนาคารแห่งประเทศไทยใช้วิธีการเข้าไปศึกษาดูงานภายในธนาคารพาณิชย์หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการใช้เครื่องมือ และวิธีการต่าง ๆ ที่มีความน่าสนใจ และนำกลับมาถอดบทเรียนเพื่อประยุกต์ใช้ภายในองค์กร

คำถามที่ 4 ปัจจัยใดที่อาจส่งผลให้การขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในองค์กร ล้มเหลว

ดร.สุพจน์ เรียรวุฒิ : สาเหตุที่การขับเคลื่อน Digital transformation ภายในองค์กรล้มเหลว ประกอบด้วยหลายสาเหตุด้วยกัน คือ

1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อน Digital transformation และไม่เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรภายในองค์กร

2) การจัดทำ Sandbox ให้แก่ส่วนงานภายในองค์กร เพื่อเป็นส่วนงานต้นแบบในการทำ Digital transformation แต่ไม่สร้างความผูกพันกับส่วนงานอื่น ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น การจัดทำแอปพลิเคชัน CU NEX เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมในด้านต่าง ๆ ของนักศึกษา ซึ่งส่งผลให้ส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการเงิน จำเป็นต้องปรับตัวเพื่ออำนวยความสะดวกให้นักศึกษาตามไปด้วย เป็นต้น จึงเกิดความสำเร็จได้

3) การขับเคลื่อน Digital transformation นั้น มีลักษณะเป็น “เส้นทางเดิน หรือ Journey” กล่าวคือเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลานาน และต้องทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดที่พร้อมจะริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเอง จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

ดร.วิโรจน์ สันติประภาพ : สาเหตุที่การขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในองค์กรล้มเหลว ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ

1) ความให้ความสำคัญและความใส่ใจของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง พิจารณาเริ่มต้นตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริหารองค์กรว่ามีการติดตามในเรื่องการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในองค์กรหรือไม่ ควรมีการระบุประเด็นในเรื่องความสำเร็จในการทำกระบวนการ Digital transformation ให้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPI) ของผู้บริหาร พร้อมทั้งกับจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

2. เนื่องจากงบประมาณจำนวนเงินที่ใช้สนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation นั้นเป็นเงินจำนวนมาก โดยเฉพาะงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อหรือลงทุนทางด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น การเสนอแนวทางที่มีความหลากหลาย พร้อมทั้งข้อมูลสนับสนุนประกอบการตัดสินใจลงทุนของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

3. บุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์และผลกระทบจากการทำกระบวนการ Digital transformation โดยจะต้องทำให้บุคลากรภายในองค์กรรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ผ่านการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) ให้แก่บุคลากร ตลอดจน Upskill และ Reskill เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถทำงานในด้านอื่น ๆ ได้เพิ่มเติม นอกเหนือจากภาระงานเดิมซึ่งถูกแทนที่ด้วยเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล

คำถามที่ 5 ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ผ่านการตอบข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานสัมมนา

คำถามที่ 1 : การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือเป็น เรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก จึงเกิดข้อคำถามว่าในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรมีเรื่องใดบ้างที่ใน ระดับคณะกรรมการบริหารจะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจ หรือเป็นผู้นำในก้าวแรกขององค์กร

ดร.สุพจน์ เจริญวุฒิ : การทำกระบวนการ Digital transformation ภายในมหาวิทยาลัยนั้น ประกอบด้วยหลายบทบาทด้วยกัน คือ 1) บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำกับดูแลธรรมาภิบาล ภายในมหาวิทยาลัย ผู้กำหนดทิศทางให้แก่มหาวิทยาลัย และผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย 2) บทบาทของผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง 3) บทบาทของเจ้าหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัยที่คอยสนับสนุนและเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร โดยทั้ง 3 ส่วนจะต้องมีความสมดุลและปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน ทั้งนี้ การขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation นั้นไม่ได้มีคำตอบที่ตายตัว โดยจะขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และทิศทางที่ องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้น

ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร : การกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรนั้น ผู้บริหาร ระดับสูงจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า สิ่งที่จะดำเนินการต่อไปนั้น จะต้องสร้างผลกระทบเป็นวงกว้างภายในทั้ง องค์กร ยกตัวอย่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่หากมีการจัดทำ กระบวนการ Digital transformation จะสร้างผลกระทบอย่างมากให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย เช่น สำนักทะเบียนและ ประมวลผลในการพัฒนาระบบสารสนเทศนักศึกษา (SIS) ให้มีการเชื่อมระบบต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งระบบการเงิน ตลอดจนเชื่อมกับระบบข้อมูลทางด้านหลักสูตร และฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหาร ซึ่งหากระบบสารสนเทศนักศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สามารถทราบ ถึงข้อมูลในหลายด้าน ๆ ที่ประโยชน์ เช่น สามารถทราบได้ว่าหลักสูตรใดเป็นที่สนใจของนักศึกษา หลักสูตร ใดจำเป็นต้องทำการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน หรือนักศึกษาคนใดกำลังประสบปัญหาในการเรียน เป็นต้น

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทำกระบวนการ Digital transformation ภายในสำนักทะเบียนและประมวลผล สามารถพลิกโฉมจากส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการให้บริการนักศึกษา ไปสู่ส่วนงานที่เป็นคลังสมอง (Think Tank) ในการนำเสนอข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่มหาวิทยาลัยได้

ท้ายสุดนี้ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนั้น ประกอบด้วยกัน 3 ประการ คือ

- 1) หากมหาวิทยาลัยนี้เฉยไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันซึ่งเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังประโยคที่ว่า “การศึกษาชั้นสูงเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่มหาวิทยาลัยอาจไม่ใช่สิ่งที่จำเป็น”
- 2) การเปลี่ยนแปลง หรือพลิกโฉมมหาวิทยาลัย โดยไม่ให้ความสำคัญกับ Digital transformation ซึ่งจะทำให้ไม่สอดคล้องกับกลไกการทำงานในโลกยุคใหม่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่องของมหาวิทยาลัย จะต้องให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลหรือการใช้ Digital Solution
- 3) การที่ผู้บริหารมองว่าการทำ Digital transformation เป็นหน้าที่ของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเป็นเรื่องของผู้บริหารรุ่นต่อไป “ทุกนาทิตี่มหาวิทยาลัยไม่ดำเนินการทำ Digital transformation นั้น เท่ากับว่ามหาวิทยาลัยนั้นกำลังเดินก้าวถอยหลัง”



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

การบรรยายพิเศษ

เรื่อง “Conceptualizing CMU Digital Transformation V.2.0”

วันที่ 22 เมษายน 2565 ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช
ตำบลสาธุ อำเภอกลาง จังหวัดภูเก็ต



โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิษฐ วรยศ
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

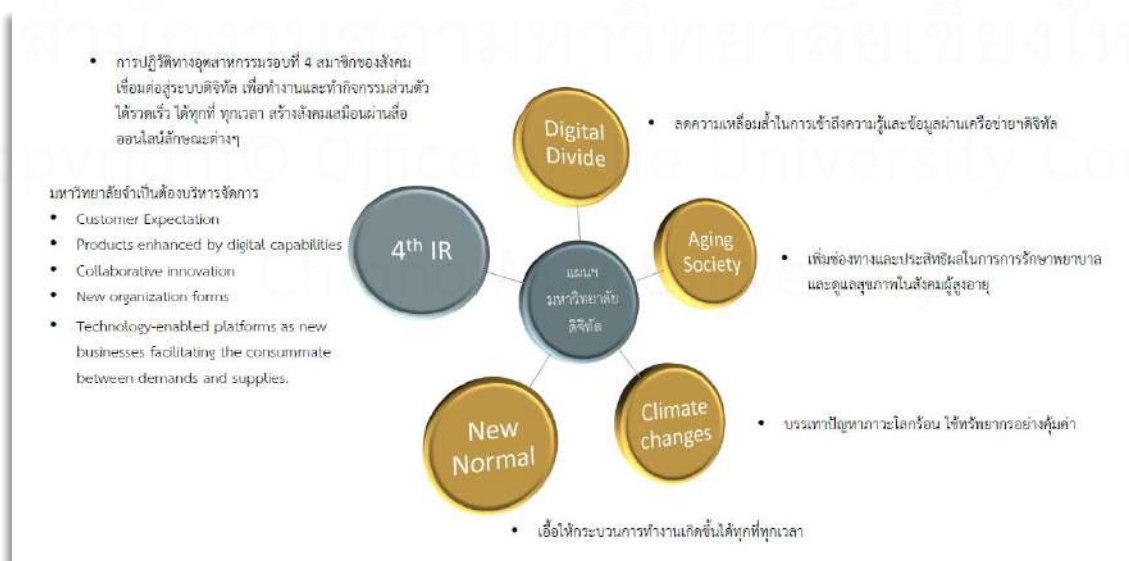
เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และถูกผนวกให้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 10 ต่อเนื่องมาจนถึงระยะที่ 12 โดยมีผลการดำเนินงานที่เด่นชัดเด่นอยู่ 5 ด้าน ได้แก่

1. การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีทางด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure)
2. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร (Digital Administration)
3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกิจกรรมสร้างการเรียนรู้ วิจัย และบริการวิชาการ (Digital Learning Research and Community Services)
4. การรักษาความปลอดภัยและมาตรฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Security Standards)
5. การส่งเสริมให้เกิดการใช้เครื่องมือดิจิทัลสำหรับคณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรสายสนับสนุน (Digital Faculties Students and HR) เกื้อหนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย



ภาพที่ 1 CMU Digital University 2560 - 2564

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันได้สร้างความท้าทายให้กับมหาวิทยาลัยในการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาของสังคมที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสถานะแวดล้อม โรคระบาด ปัญหาโครงสร้างการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ความแตกต่างในคุณค่าการใช้ชีวิตเนื่องจากช่องว่างระหว่างวัย ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคมและการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี ให้เท่าทันและสามารถตอบโจทยความท้าทายนั้นได้ เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เกิดการทำงานที่ตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ทันท่วงทีความท้าทาย อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับมหาวิทยาลัย และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปให้มีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2 แผนฯ มหาวิทยาลัยดิจิทัล

ในการสัมมนากลุ่มย่อยครั้งนี้ คณะทำงานจะถอดความคิดเห็นที่ได้จากกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารทุกท่าน ไปสร้างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปผนวกไว้กับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับสังคมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านนวัตกรรมเศรษฐกิจฐานชีวภาพ 2) ด้านนวัตกรรมทางการแพทย์ 3) ด้านล้านนาสร้างสรรค์ 4) ด้านการจัดการศึกษา 5) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม และ 6) ระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



ภาพที่ 3 ยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารงานและการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2564 ขึ้น โดยให้คำจำกัดความไว้ว่า “มหาวิทยาลัยดิจิทัล หมายความว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและการบริการสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลของส่วนงานและการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคง ปลอดภัย และมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการบุคลากร นักศึกษา ประชาชน และผู้รับบริการทั่วไปในการเปิดเผยข้อมูลของมหาวิทยาลัยต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน” ดังนั้น มหาวิทยาลัยดิจิทัลจึงเป็นเป้าหมาย ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้คงไม่ใช่เพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการทำงานเท่านั้น แต่ต้องเป็นเครื่องมือในการยกระดับขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร และสามารถรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมโลกได้

มหาวิทยาลัยดิจิทัล หมายถึง มหาวิทยาลัยที่นำเทคโนโลยี
ดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและการบริการสาธารณะ โดย
ปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูล มั่นคง
ปลอดภัยและธรรมาภิบาล

Digital University is the new brand

ที่จะนำไปสู่การสร้างสังคมที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

To bring Sustainability to society

โดยอาศัยการปรับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

by Digital Transformation

University with
Digital Technologies

Digital Transformation

Digital University

ภาพที่ 4 เป้าหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล

โจทย์สำคัญของการระดมสมองในการสัมมนากลุ่มย่อยครั้งนี้ คือ สิ่งใดที่เป็นความคาดหวังและเป็น
ประโยชน์ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล รวมถึงมีวิธีการอย่างไรที่จะนำพามหาวิทยาลัยให้ไปถึงการเป็น
มหาวิทยาลัยดิจิทัล หัวใจสำคัญของการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล จึงน่าจะอยู่ที่กรอบ
แนวคิด Digital Transformation ซึ่งมีหลายมุมมอง เช่น การมุ่งเน้นวิธีเปลี่ยนการทำงานจากการใช้แรงงาน
มนุษย์มาใช้ระบบดิจิทัลอัตโนมัติ หรือการมุ่งใช้สัญญาณข้อมูลของการเป็นดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการ
ตัดสินใจและการบริหารองค์กรมากกว่าใช้การคาดการณ์ของมนุษย์ เป็นต้น ดังนั้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน
ข้อมูลจากเดิมที่เป็น Analogue เป็นข้อมูล Digital ซึ่งเรียกว่า “Digitization” ที่จะนำส่งข้อมูลจากที่หนึ่งไปยัง
อีกที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว และยังสามารถแบ่งปันการใช้ประโยชน์ได้อย่างแพร่หลาย และปรับปรุง
กระบวนการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digitalization เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มความ
ถูกต้อง ลดเวลาในการทำงาน ทำให้คนสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา และยังส่งผลให้องค์กรเกิด
ความสามารถใหม่ หรือ New Capability เกิดพันธกิจ เกิดธุรกิจในรูปแบบใหม่ให้แก่องค์กร

Copyright © Office of the University Council
Chiang Mai University

Digital Transformation

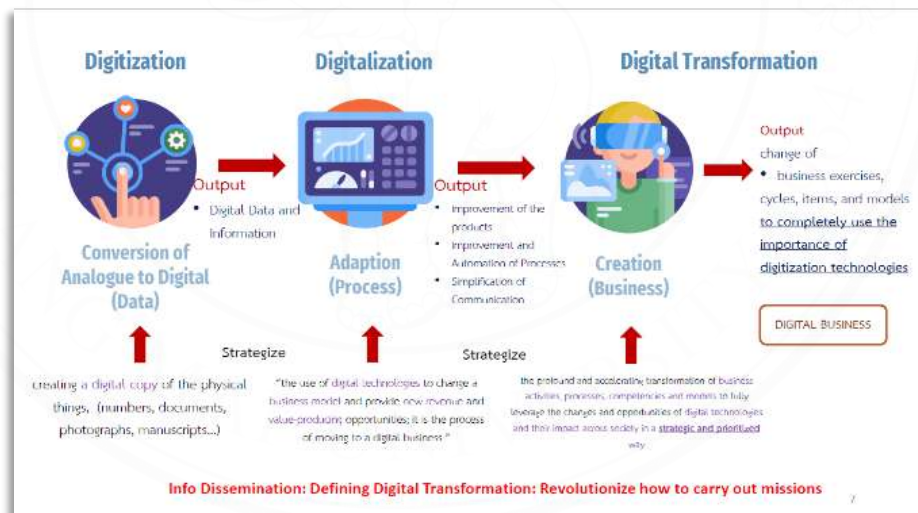
ในมุมมองหนึ่ง Digital Transformation เป็นการยกระดับการปฏิบัติงาน

ราชบัณฑิต การแปลงเป็นดิจิทัล
คือ การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานจาก
ระบบที่ใช้แรงงานคนไปสู่การใช้
ระบบดิจิทัลหรือระบบอัตโนมัติ
เพื่อลดการใช้ทรัพยากรและต้นทุน

HBR

the essence of digital transformation is to become a data-driven organization, ensuring that key decisions, actions, and processes are strongly influenced by data-driven insights, rather than by human intuition

ภาพที่ 5 Digital Transformation ในมุมมองที่เป็นการยกระดับการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 6 Info Dissemination: Defining Digital Transformation: Revolutionize how to carry out missions

มีบทความฉบับหนึ่งของ Harvard Business Review ได้นำเสนอไว้ว่า การทำ Digital Transformation มักจะได้ผลลัพธ์อยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) การปรับปรุงระบบสารสนเทศ หรือ IT Uplift ที่ก่อให้เกิด Platform และระบบนิเวศของการทำงาน 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงานในพันธกิจเดิมให้อยู่บนระบบดิจิทัล หรือ Digitizing Operation เพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ 3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลส่งข้อมูลข่าวสารไปให้สังคม เป็นเครื่องมือในการเข้าหาตลาดของมหาวิทยาลัย และสร้างเครือข่ายกับคู่ความร่วมมือได้กว้างขวางและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เป็น Tools สำหรับ Network Marketing และ Acquisition และ 4) การสร้างสินค้าและบริการใหม่ให้กับองค์กร รวมถึงธุรกิจส่งผ่านคุณค่าลักษณะใหม่ ๆ ให้กับองค์กร เกิด New Digital Business Model และ Digital Product

The Four Pillars of Digital Transformation

	IT uplift	Digitizing operations	Digital marketing	New ventures
What it entails	Modernizing existing IT	Optimizing existing business	Digital tools for marketing, e-commerce, customer acquisition	New business models and products
Benefits	Flexible platforms Ecosystem of tools	Cost reduction Efficiency Optimization	Upselling/ cross-selling Market/wallet share Brand value	Growth opportunities
Capabilities required	IT architects DevOps teams Change management	Business process knowledge; change management	Data analytics Digital marketing	Business creation Innovation processes Innovation leaders
C-suite sponsor	CTO/CIO	CFO/COO	CMO	CEO/CSO
KPIs	New tools, reduced costs, improved capabilities, employee satisfaction	Savings in time, people, and money; improved customer satisfaction	Return on marketing, leads, client acquisition	New products, access to markets

ภาพที่ 7 The Four Pillars of Digital Transformation

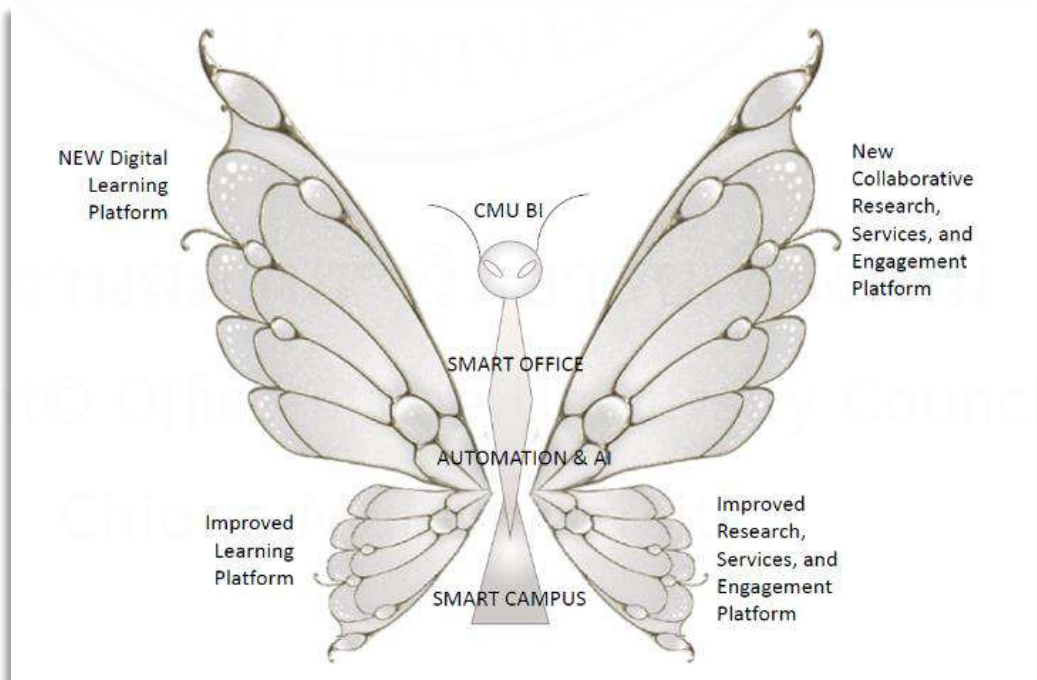
สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

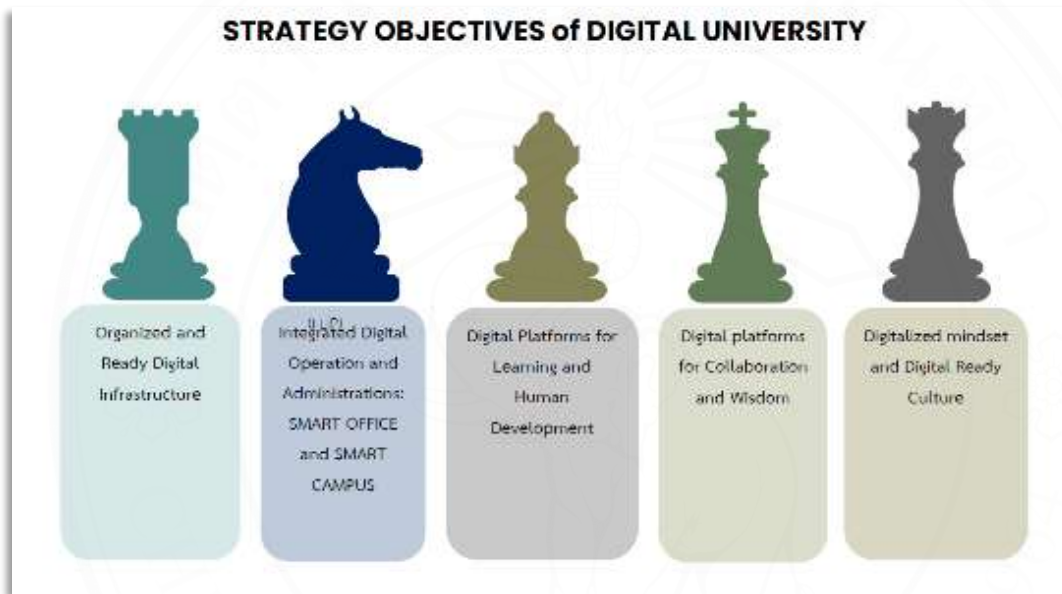
จากข้อมูลดังกล่าวพอสรุปได้ว่า “Digital Transformation ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ การที่องค์กรนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัลเข้ามาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถใหม่ให้กับองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับการดำเนินงานขององค์กร สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกทั้งต่อองค์กรและสังคมภายนอกในวงกว้างมากขึ้น ทั้งนี้ความสำเร็จของ Digital Transformation ยังตั้งอยู่บนรากฐานของการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindsets) ของบุคลากรและกรอบวัฒนธรรมขององค์กร (Cultures) ที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนขององค์กรเป็นการปรับเปลี่ยนแบบไม่หยุดนิ่งและมีความยั่งยืนมากกว่าการหาเทคโนโลยีมาใช้งานตามกระแสชั่วคราวเท่านั้น”

Digital Transformation ของมหาวิทยาลัยในครั้งนี้ จึงเปรียบเสมือนเป็น Version 2 โดยอาศัยการพัฒนาต่อยอดจากแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 มาพัฒนาระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการหลังบ้าน หรือ Smart Office โดยให้บูรณาการระบบดิจิทัลกับโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสัญญาณระบบ IOT ของมหาวิทยาลัย หรือ Smart Campus เข้าด้วยกัน มีการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่อย่างเป็นระบบ แบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนงานภายในและร่วมกับส่วนงานหรือชุมชนภายนอก การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการประเมิน/ประมวลการตัดสินใจ การนำเอากระบวนการอัตโนมัติมาใช้งานเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ สามารถกำกับและปรับเปลี่ยนการทำงานของทุกองค์ภายในมหาวิทยาลัย โดยใช้ระบบสารสนเทศในการบริหาร (Business Intelligence) เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนการสอน การทำวิจัยและการบริการวิชาการ ซึ่งเป็น Old Business ได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ขณะเดียวกันทำให้เกิดพันธกิจ Digital ใหม่ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และทำได้รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลาและปรับได้ตามบริบทความต้องการของสังคม รวมทั้งเกิดธุรกิจ Digital ใหม่ ที่จะสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ปราศจากขอบเขตของเวลาและสถานที่ สร้างความยั่งยืนให้กับสังคมได้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 8 การพัฒนาระบบดิจิทัลในการบริหารจัดการ

จากที่คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัล ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัลนั้น คณะกรรมการฯ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย หัวหน้าส่วนงาน บางส่วนงาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทำให้พอจะสรุปข้อมูลเบื้องต้นได้ว่า หากมหาวิทยาลัยได้ทำ Digital Transformation แล้ว มหาวิทยาลัยจะมีลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ 9 Strategy Objectives of Digital University



ภาพที่ 10 Organized and Ready Digital Infrastructure

1. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเครือข่าย ระบบปฏิบัติงานดิจิทัลในมหาวิทยาลัย รวมถึงการยกระดับโครงสร้างการเก็บบันทึกและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศดิจิทัล เพื่อให้บูรณาการใช้ประโยชน์ได้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีความพร้อมใช้งาน มีความมั่นคงปลอดภัย สามารถปกป้องระบบจากภัยคุกคามลักษณะต่าง ๆ สามารถคืนสภาพการบริหารจัดการหลังถูกโจมตี และสามารถอ้างอิงเทียบเท่ามาตรฐานสากลได้

2. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีกระบวนการในการทำงานสนับสนุนภารกิจและยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุกระดับชั้นด้วยเทคโนโลยีและระบบดิจิทัล มีการบูรณาการเชื่อมต่อการทำงานของหน่วยปฏิบัติงานย่อยอย่างมีระเบียบแบบแผน มีการจัดการข้อมูลดิบและข้อมูลสารสนเทศที่ถูกสร้างขึ้นและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องและพร้อมใช้งานมากที่สุด ทั้งนี้ กระบวนการทำงานทั้งในส่วนกลางและส่วนงาน แม้จะมีความต่างกันในลักษณะของการทำงาน แต่สามารถเชื่อมต่อกันด้วยข้อมูล กระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นหนึ่งเดียว แบ่งปันทรัพยากรข้ามหน่วยงาน ลดค่าใช้จ่าย ลดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน แต่เพิ่มผลผลิต สามารถทำงานได้รวดเร็วและมีความถูกต้องยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้งานและผู้ให้บริการหรือเป็นมหาวิทยาลัยที่มี Integrated Digital Operation และ Administrations



ภาพที่ 11 Integrated Digital Operation and Administrations: SMART OFFICE and SMART CAMPUS

3. เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลที่มีการสร้าง Platform Digital ที่ทรงอิทธิพล ขยายขอบเขตของการเรียนการสอน ยกระดับการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยโดยไม่จำกัดเฉพาะนักศึกษาเท่านั้น แต่เป็นผู้เรียนในทุกกลุ่ม ทุกช่วงอายุ ทุกเวลา ทุกสถานที่ ทั้งในหลักสูตร เสริมหลักสูตร นอกหลักสูตร รวมถึงในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อหวังที่จะสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และมีทัศนคติที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ผสมผสานสามารถเรียนรู้โดยปราศจากข้อจำกัดที่มีอยู่ในอดีตได้ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ทันสมัย ล้ำสมัย ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีความสุขระหว่างเรียน



ภาพที่ 12 Digital Platforms for Learning and Human Development

4. เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้าง Platform ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ข้ามสาขา ข้ามมหาวิทยาลัย ทำงานแบบบูรณาการข้ามประเทศ สนับสนุนและยกระดับงานวิจัย การนำผลงานวิจัยระดับท้องถิ่นมาร่วมใช้ประโยชน์และพัฒนาต่อยอดสังเคราะห์ถ่ายทอดความรู้สร้างกระบวนการทาง Digital ใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมตอบสนองต่อการพัฒนาโลกด้วยความยั่งยืน และสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมอย่างอเนกอนันต์



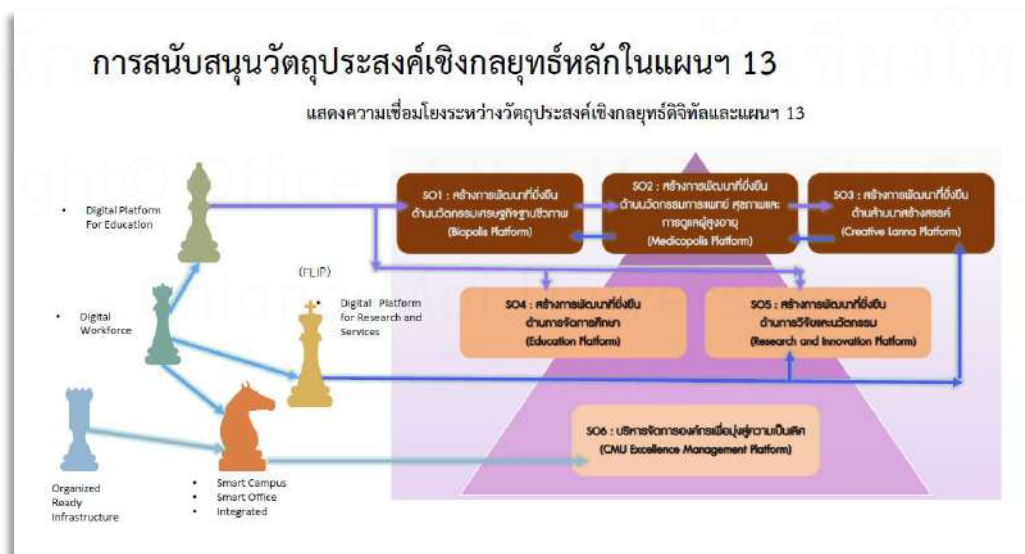
ภาพที่ 13 Digital Platforms for Collaboration and Wisdom

5. เป็นมหาวิทยาลัยที่บุคลากร ตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ และพนักงาน มีความตระหนักรู้ถึง ประโยชน์และความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล มีความรู้และทักษะดิจิทัลสำหรับยกระดับการทำงานของตน สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้ใฝ่รู้ คำนว้า และพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน ด้วยความรู้ในเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็น Digitalized mindset และ Digital Ready Culture ในหมู่บุคลากรของมหาวิทยาลัยในที่สุด



ภาพที่ 14 Digitalized mindset and Digital Ready Culture

เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะถูกกำหนดขึ้นหลังจากได้ข้อมูลจากการระดมสมองในการสัมมนากลุ่มย่อยนี้ จะ ถูกนำไปผนวกกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 ด้วยการนำทรัพยากรบุคคลที่ตระหนักรู้ค่าของเทคโนโลยีดิจิทัลไปเร่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้มหาวิทยาลัย บรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างรวดเร็วต่อไป



ภาพที่ 15 การสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลักในแผนฯ 13

การระดมสมองในการสัมมนากลุ่มย่อยนี้จะแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 Digital back-office operations and IT infrastructures โดยให้พิจารณาว่าอะไรคือเป้าหมายและวิธีการในการพัฒนาการจัดการงานสนับสนุนหรืองานหลังบ้าน และโครงสร้างระบบสารสนเทศพื้นฐานของมหาวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2 Creating Digital Learning Ecosystems and Platform : โดยให้พิจารณาว่าอะไรคือเป้าหมายและวิธีการในการพัฒนาการเรียนการสอน การเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การศึกษาที่ดี สร้างคุณค่าของคน

กลุ่มที่ 3 Digital transformation for Society #1 : โดยให้พิจารณาว่าอะไรคือเป้าหมายและวิธีการในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนในด้านสุขภาพ อาหาร พลังงานและสิ่งแวดล้อม

กลุ่มที่ 4 Digital transformation for Society #2 : โดยให้พิจารณาว่าจะพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ขจัดความยากจน สร้างความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างเศรษฐกิจฐานความรู้และฐานดิจิทัล บูรณาการสร้างสังคมที่มีสันติภาพและความเข้มแข็งท่ามกลางความหลากหลายของเชื้อชาติ วัฒนธรรมและความคิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างไร

ทั้งนี้ หวังว่าจะได้รับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หัวหน้าส่วนงานทุกท่าน เพื่อคณะกรรมการฯ จะได้นำไปพัฒนาปรับปรุงและนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป

การแบ่งห้องระดมสมอง Breakout Sessions



ภาพที่ 16 การแบ่งห้องระดมสมอง Breakout Sessions

การบรรยายพิเศษ
เรื่อง “ปตท.สผ. การเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขัน โอกาส และอนาคต”
วันที่ 24 เมษายน 2565 ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช
ตำบลสาธุ อำเภอกลาง จังหวัดภูเก็ต

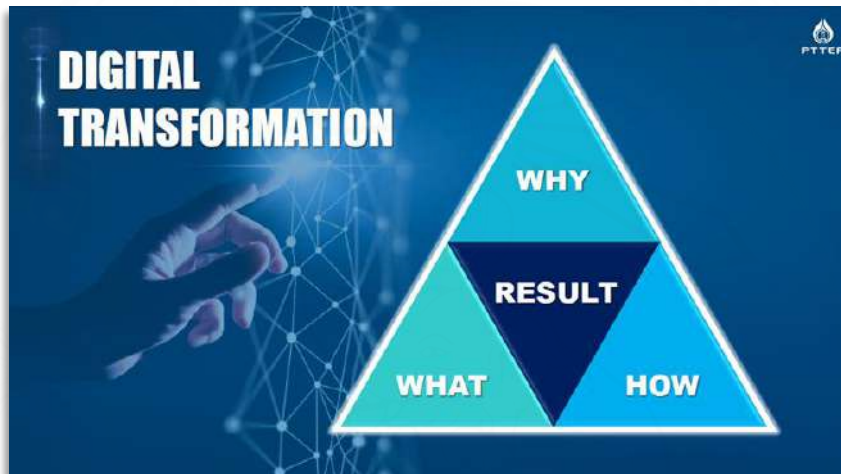


โดย นายฉัตรชัย คงเดชอุดมกุล
ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร
บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ความคล้ายคลึงกันระหว่างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น กล่าวคือ (1) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีบุคลากรจำนวนประมาณ 20,000 คน และบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) มีบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวนประมาณ 10,000 คน (2) ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมาก จึงเป็นเรื่องยากในการพลิกโฉมภายในองค์กร เพราะต้องสื่อสารกับบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความคล้อยตามและให้ความร่วมมือ (3) การดำเนินงานของภาคการศึกษา และภาคปิโตรเลียมและก๊าซมีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งแตกต่างจากภาคธุรกิจสร้างใหม่ (Startup) ที่สามารถสร้างการพลิกโฉมได้ง่ายกว่า เนื่องจากมีความก้าวหน้าทางวัฒนธรรม ในขณะที่วัฒนธรรมของภาคการศึกษา และภาคปิโตรเลียมและก๊าซมีลักษณะแบบสืบทอดต่อกันมา (Legacy Culture) โดยถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งของการพลิกโฉม และ (4) ทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ที่มีความล้าหลังคล้ายคลึงกันและมีเหตุผลสนับสนุน รวมถึงบทความวิจัยรับรองอย่างชัดเจน

การพลิกโฉม (Transformation) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง โดยทุก ๆ การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องยากและท้าทายอย่างมาก เพราะจะมีการต่อต้านเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งการต่อต้านดังกล่าวควรอยู่ในระดับปานกลาง โดยไม่มากและน้อยจนเกินไป และหากไม่มีการต่อต้านเกิดขึ้นเลยนั้น ก็อาจถือได้ว่าองค์กรไม่ได้เกิดการพลิกโฉมอย่างแท้จริง ดังนั้น หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและหัวหน้าส่วนงานที่ริเริ่มให้มีการพลิกโฉมภายในองค์กร และมีการต่อต้านเกิดขึ้นจากบุคลากร ก็ถือว่าเป็นเรื่องปกติ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้การต่อต้านเหล่านั้นค่อย ๆ ลดลง อีกทั้ง สิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อวางแผนทางและนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป

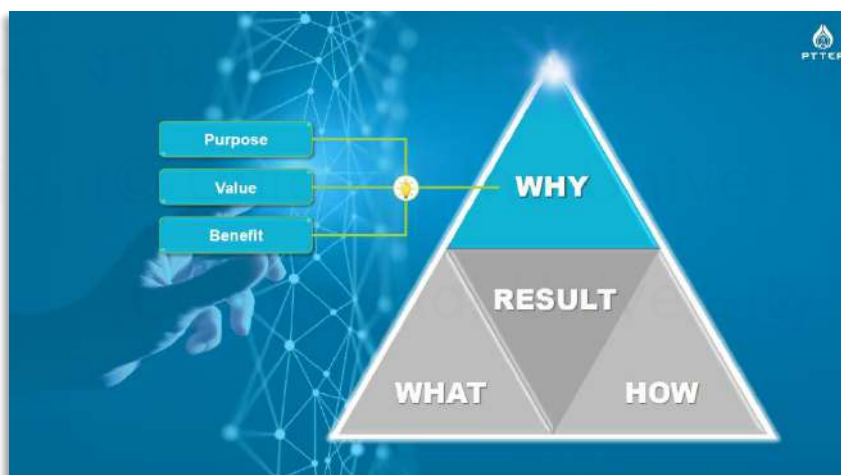
หลักสำคัญของ Digital Transformation สามารถอธิบายได้เป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) Why : ทำไมต้องทำ Digital Transformation (2) What : Digital Transformation คืออะไร (3) How : จะทำ Digital Transformation อย่างไร และ (4) Result : ผลลัพธ์จาก Digital Transformation ที่แสดงให้เห็นภายนอกได้รับรู้ ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Digital Transformation

WHY

เริ่มต้นจาก Why : ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง โดยหากเหตุผล (Why) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ไม่ชัดเจน จะทำให้มีการต่อต้านเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ทีมผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องหมดกำลังใจในการทำงาน และล้มเลิกแนวทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไปในที่สุด ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือการระบุเหตุผลและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่า (Value) และผลประโยชน์ (Benefit) ตามมาภายหลัง ตามภาพที่ 2 โดยการพอลิโกมเปรียบเสมือนการเดินทางที่ต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของ Why

บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) มาใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยแบ่งย่อยจาก 17 ด้าน เหลือเพียง 3 ด้านหลัก ๆ คือ Environment, Social และ Governance หรือที่เรียกว่า ESG (แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน) และหากพิจารณาเชิงลึกแล้วอาจหมายถึง People Profit และ Planet ซึ่งคือ พอใจ กำไร และยั่งยืน เมื่อบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกภาคส่วนเกิดความพึงพอใจแล้ว ก็จะทำให้ธุรกิจมีกำไร และท้ายที่สุดแล้วนั้นจะทำให้โลกของเรามีความยั่งยืนต่อไป ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และหลักแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน (ESG)

ก่อนหน้านี้ที่บริษัทฯ ยังไม่ได้นำหลักแนวคิด ESG มาปรับใช้ และเมื่อดำเนินธุรกิจมาระยะหนึ่งทำให้เกิดคำถามว่า ทำไม่ผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นถึงมีจำนวนไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้ง บุคลากรในองค์กรต่างมีข้อสงสัยว่า บริษัทฯ ได้ดำเนินการพลิกโฉมด้านใด และเหตุใดจึงไม่เห็นผลงานที่เป็นรูปธรรมเกิดขึ้น ต่อมาภายหลังเมื่อบริษัทฯ ได้นำหลักแนวคิด ESG เข้ามาปรับใช้ โดยริเริ่มจากการสร้างความเชื่อมโยงด้านต่าง ๆ ให้เข้ากับหลักแนวคิดดังกล่าว พยายามเติมเต็มด้านที่ขาดหายไป และเมื่อบริษัทฯ เริ่มส่งผลงานเข้าประกวดรางวัลปรากฏว่าบริษัทฯ ได้รับรางวัล Prime Minister's Digital Award 2021 ในสาขา Digital Organization of the Year ซึ่งถือเป็นความภาคภูมิใจและความสำเร็จของบริษัทฯ ในการนำหลักแนวคิด ESG มาปรับใช้ และเกิด impact ต่อประเทศอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ หากพิจารณาแล้วพบว่าหลักแนวคิด ESG เป็นเรื่องไกลตัวมากเกินไป สามารถเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ VUCA World รวมถึงสถานการณ์โลกยุคใหม่ BANI World ได้เช่นกัน ซึ่งสาระสำคัญของทั้งสองสถานการณ์นี้ถือเป็นเรื่องเดียวกัน โดยจากภาพที่ 4 แสดงภาพเครื่อง Tokamak คือเป็นเครื่องผลิตพลังงานที่ความร้อนสูง หรือที่เรียกว่าพลาสมาพลาสมา โดยจะนำมาทดแทนพลังงานไฟฟ้าสำหรับอนาคตในระยะเวลา 40 – 50 ปีข้างหน้า ทั้งนี้ จากการที่ได้ไปศึกษาดูงานที่มณฑลเหอเป่ย์ ประเทศจีนครั้งที่ผ่านมานักวิจัยได้ให้ข้อมูลว่ามีความเป็นไปได้ ที่อีกประมาณ 5 – 10 ปีข้างหน้า อาจเริ่มมีความชัดเจนในการใช้พลังงานทดแทนดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือเป็นภัยคุกคามสำหรับธุรกิจภาคอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติ และเป็นประเด็นที่ทำให้บริษัทฯ ต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อแสวงหาวิธีการใช้พลังงานรูปแบบใหม่ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ ต้องทำการเปลี่ยนแปลงต่อไป



ภาพที่ 4 สถานการณ์ VUCA และ BANI

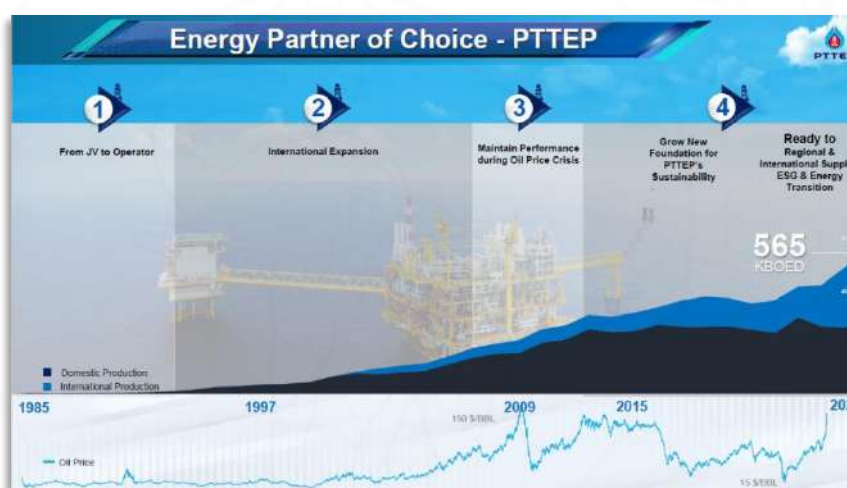
สำหรับการดำเนินธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะแบบเส้นตรง ในขณะเดียวกัน โลก ความต้องการ และเทคโนโลยีต่างเปลี่ยนแปลงแบบก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ทุกองค์กรจะต้องก้าวตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างทันท่วงที ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แผนภาพแสดงลักษณะการเปลี่ยนแปลง

ทุกองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบโดยตรงและทำให้การดำเนินงานขององค์กร ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) ได้นิยามภัยคุกคามดังกล่าวไว้ 4 ประเด็น ได้แก่ (1) COVID-19 (สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019) (2) Economic Collapse (วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ) โดย 2 ประเด็นนี้เป็นภัยคุกคามที่ทุกภาคส่วนต่างได้รับผลกระทบทั้งสิ้น (3) Oil Price Crisis (วิกฤตการณ์ราคาน้ำมัน) และ (4) Emerging Technologies & Energy Transition (เทคโนโลยีอุบัติใหม่และการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน) ซึ่งเป็น 2 ประเด็นที่บริษัทฯ ได้รับผลกระทบมาโดยตลอด และเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพลิกโฉม โดยต้องระบุให้แน่ชัดว่าจะเปลี่ยนแปลงและพลิกโฉมอย่างไร

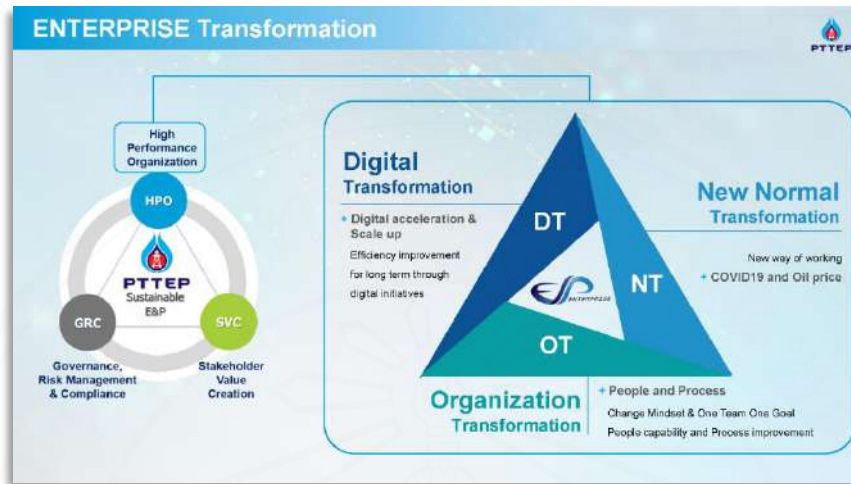
บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการพลิกโฉมองค์กรมาตลอดระยะเวลา 37 ปีที่ผ่านมา เริ่มตั้งแต่ปี 1985 ที่บริษัทฯ ผลิตน้ำมันหลัก จำนวน 100 – 200 บาร์เรลต่อวัน จนมาถึงปัจจุบันสามารถผลิตน้ำมันได้จำนวน 500,000 บาร์เรลต่อวัน หรือคิดเป็น 2000 เท่า นับจากวันที่บริษัทฯ เริ่มต้นธุรกิจ และในช่วงระยะ 3 ปีที่ผ่านมาที่โลกผันผวนอย่างรวดเร็วและรุนแรงอย่างคาดไม่ถึง เช่น สถานการณ์ VUCA World เป็นต้น ทำให้บริษัทฯ เริ่มตระหนักในการพลิกโฉมองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ รวมถึงการพลิกโฉมด้านทัศนคติบุคลากร และกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งอาจจะคล้ายกันกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ตลอดระยะเวลาที่ได้ก่อตั้งขึ้น อาจได้มีการพลิกโฉมมาโดยตลอดเช่นกัน แต่ ณ ขณะนี้เป็นการกำหนดให้เรื่องดังกล่าวเป็นวาระสำคัญ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับกับบริบทใหม่ของโลกที่กำลังจะเกิดขึ้น ตามภาพที่ 6



ภาพที่ 6 Energy Partner of Choice – PTTEP

จากอดีตที่ผ่านมาบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) ได้ทำการพลิกโฉมให้เป็นไปตามหลัก Survival Mode คือ Strong (แข็งแกร่ง) Stable (มั่นคง) และ Efficient (มีประสิทธิภาพ) โดยหากราคาน้ำมันตกต่ำผันผวนอย่างไร บริษัทฯ ก็จะต้องคงอยู่ในสภาวะการณ์แบบนั้นให้ได้ แต่ในปัจจุบันเป็นยุค Adaptive Mode ที่ต้องปรับตัวให้อยู่ในลักษณะ Agile (คล่องแคล่ว ว่องไว) Resilient (ยืดหยุ่น) และ Prepare (เตรียมพร้อม) สำหรับอนาคตต่อไป

บริบทการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ได้รับอุปสรรคที่จะเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ (1) Digital Transformation (2) Organization Transformation และ (3) New Normal Transformation รายละเอียดตามภาพที่ 7



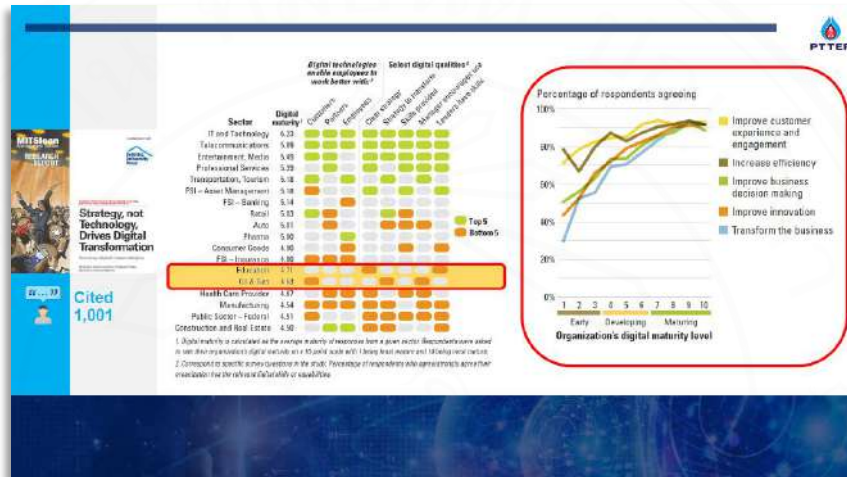
ภาพที่ 7 Enterprise Transformation

ด้าน Digital Transformation ของบริษัทฯ คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สำหรับด้าน Organization Transformation มุ่งเน้น 3 เรื่องหลัก ได้แก่ People, Process และ Mindset และด้าน New Normal Transformation เป็นการปรับตัวเข้ากับบริบทใหม่ของโลก และรวมให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะการลดต้นทุนในกรณีที่ราคาน้ำมันตกต่ำเพียงเท่านั้น แต่เป็นการรักษาให้ต้นทุนลดต่ำลงอย่างคงที่ต่อไป ซึ่งในปัจจุบัน บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนเหลือเพียง 28 เหรียญต่อบาร์เรล และหมายความว่าทุก ๆ ครั้งที่ราคาน้ำมันมีการปรับขึ้น ก็จะทำให้บริษัทฯ มีกำไรเพิ่มขึ้นเช่นกัน อีกทั้ง ราคาต้นทุนดังกล่าวนี้ถือเป็นราคาต่ำสุดที่บริษัทฯ สามารถปรับได้แล้ว โดยเป็นไปตามหลัก Low-hanging fruit

ทางบริษัทฯ มีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนในการพลิกโฉม 3 เรื่องหลักเพื่อให้องค์กรเกิดความยั่งยืน โดยมีหลักสำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย (1) High Performance Organization (HPO) คือ การที่องค์กรมีคนที่มีความรู้ความสามารถและมีผลการดำเนินงานที่ดี ความสามารถในการลดต้นทุนได้ต่ำ และมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น (2) Good Governance, Risk Management และ Compliance management (GRC) และ (3) Stakeholder, Value และ Creation (SVC) คือ การบริหารจัดการในการสร้างคุณค่าให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยหากนิยามสั้น ๆ เพื่อให้เข้าใจง่าย คือ การเป็นคนดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ก็จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ดังนั้น การพลิกโฉมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่กำลังจะดำเนินการนั้น ในระยะเริ่มแรกอาจจะยังไม่ชัดเจน แต่เมื่อผ่านไปสักระยะหนึ่งแล้ว ก็จะเริ่มมีทิศทางที่แน่นอนและต้องใช้เวลาพอสมควร

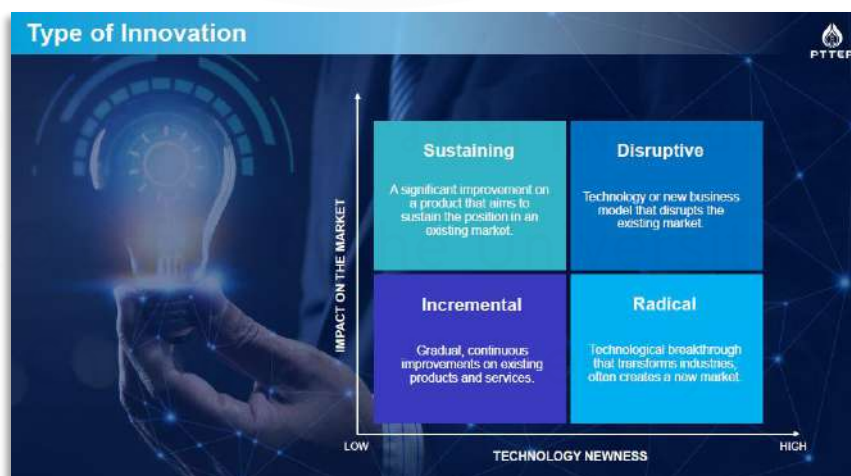
แผนภาพอ้างอิงจากงานวิจัยของ Gerald C. Kane, PH.D. ในปี 2015 เรื่อง Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation ตามภาพที่ 8 มีความน่าสนใจในประเด็นที่ ด้านการศึกษา (Education) และด้านปิโตรเลียมและก๊าซ (Oil & Gas) อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันจากอันดับท้าย แต่งานวิจัยนี้ค่อนข้างล้าหลังแล้ว และเชื่อว่า ณ ปัจจุบันอาจมีการพัฒนาสู่อันดับที่ดีกว่าเดิมแล้ว แต่ก็ยังไม่อาจเทียบเท่ากับธุรกิจบริษัทโทรคมนาคม (Telco) และบริษัท IT ได้ ดังนั้น การพลิกโฉมของภาคการศึกษาและภาคปิโตรเลียมและก๊าซก็อาจไม่เทียบเท่าได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น หากบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) จะเริ่ม Technology

Disruption อาจต้องใช้เวลา 20 – 30 ปี เนื่องจากพลังงานใหม่เป็นเรื่องยากและเกี่ยวกับโครงสร้างของพลังงานโลก ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่จะต้องเข้าใจบริบทขององค์กรและกำหนดว่าจะทำอะไรอย่างชัดเจน และ ณ ปัจจุบันนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการในรูปแบบ Cautious Diversify กล่าวคือ ยังคงดำเนินธุรกิจหลักอย่างต่อเนื่องพร้อมไปกับการแสวงหารูทกิจอื่น ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาวต่อไป



ภาพที่ 8 แผนภาพอ้างอิงจากงานวิจัยของ Gerald C. Kane, PH.D. ในปี 2015 เรื่อง Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation

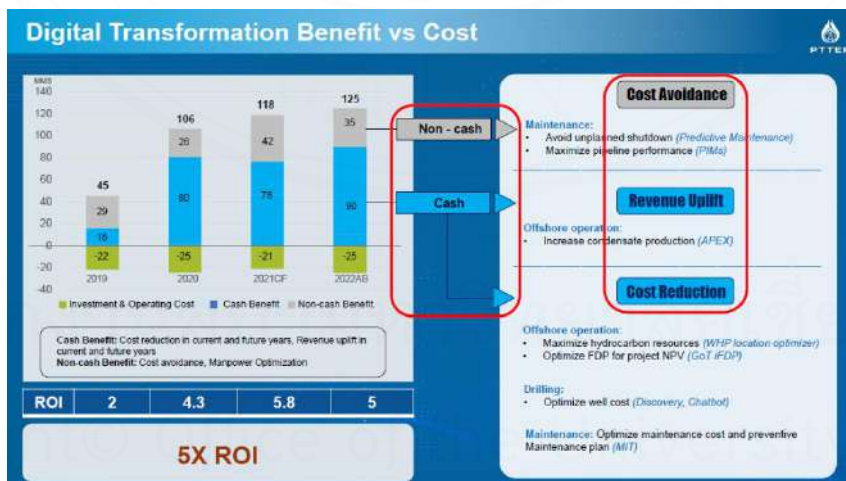
แผนภาพอ้างอิงจากทฤษฎี Disruptive Innovation ของ Clayton M. Christensen ตามภาพที่ 9 อธิบายรูปแบบของนวัตกรรมได้ 4 ลักษณะสำคัญ โดยเรื่อง Digital Transformation ในประเทศไทยนั้น มีความเป็นไปได้ยากที่จะอยู่ในระดับ Radical และ Disruptive หากไม่ใช้ธุรกิจประเภท Telco และ Banking Financial ทั้งนี้ องค์กรส่วนใหญ่ มักอยู่ในระดับ Sustaining และ Incremental ซึ่งเป็นเรื่องปกติเพราะแต่ละองค์กรต่างมีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้น การพลิกโฉมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป้าหมายสูงสุดควรอยู่ในระดับใด และจากข้อได้เปรียบทางด้าน R&D ของมหาวิทยาลัยนั้น อาจผลักดันให้ก้าวสู่ระดับ Radical ได้เช่นกัน



ภาพที่ 9 Type of Innovation

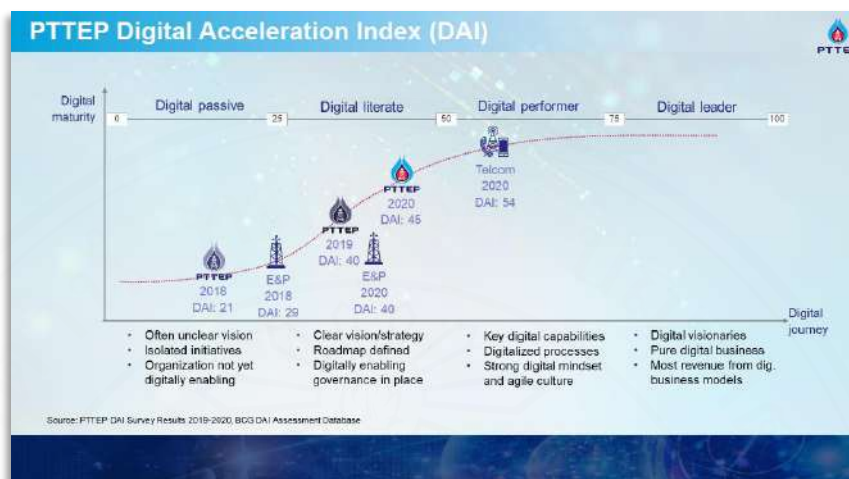
ประเด็นถัดมาหลังจากที่สามารถระบุเป้าหมายของการพลิกโฉมแล้วนั้น คือ ผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะเกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ในรูปแบบตัวเงิน (Cash) และไม่ใช่ตัวเงิน (Non-cash) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้ลงทุนไปกับสิ่งที่ได้รับกลับคืนมา ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) มีความคล้ายคลึงเกี่ยวกับองค์ประกอบโดยรวมขององค์กร กล่าวคือ บริษัทฯ ประกอบด้วย คณะทำงาน 2 กลุ่มใหญ่ คือ (1) กลุ่มสายเทคนิค ได้แก่ กลุ่มทางธรณีและกลุ่มทางวิศวกรรม และ (2) กลุ่มสายสนับสนุน เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นต้น ขณะที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการแบ่งกลุ่มตามสาขาวิชา คือ (1) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และสุขภาพ (2) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ (3) กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งหากทั้งสององค์กร ทำการพลิกโฉมภายในองค์กร ผู้บริหารทุกระดับ จำเป็นจะต้องให้การสนับสนุนที่ดีและสร้างให้เกิดบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน รวมทั้งมุ่งเน้นให้เกิดผลประโยชน์ทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินไปพร้อม ๆ กัน

สำหรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอาจอยู่ทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน กล่าวคือ ในรูปแบบตัวเงิน คือ บริษัทฯ สามารถผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น (Revenue Uplift) และสามารถลดต้นทุนลงได้ (Cost Reduction) และสำหรับในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ การคาดการณ์เกี่ยวกับการบำรุงรักษาของฝ่ายเทคนิค (Cost Avoidance) ที่ได้คาดการณ์ว่าอุปกรณ์เครื่องจักรที่สำคัญในการผลิต อาจมีความเสียหายเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลา 1 เดือนข้างหน้า จึงได้มีการวางแผนสำหรับการซ่อมบำรุงและดำเนินการสั่งซื้ออุปกรณ์เครื่องจักรดังกล่าวเพื่อสำรองไว้ และเมื่อมีความพร้อมจึงได้ทำการเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ดังกล่าว โดยทำให้เครื่องจักรสามารถผลิตก๊าซได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการลดความสูญเสียและค่าปรับที่บริษัทฯ จำเป็นต้องรับผิดชอบหากเกิดกรณีที่เครื่องจักรหยุดชะงักระหว่างการทำงาน จึงถือว่าเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างแท้จริง รายละเอียดตามภาพที่ 10



ภาพที่ 10 Digital Transformation Benefit vs Cost

นอกจากการมุ่งเน้นผลประโยชน์ในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินแล้ว บริษัทฯ ได้ทำการวัด Digital Acceleration Index (DAI) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เกิดขึ้นตามลำดับของบริษัทฯ โดยในปี 2018 มีค่า DAI ต่ำมากและอยู่ในระดับ Digital Passive และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งในปี 2020 มีค่า DAI เท่ากับ 45 และอยู่ในระดับ Digital literate โดย ณ ปัจจุบันบริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ระดับ Digital Performer ตามภาพที่ 11



ภาพที่ 11 PTTEP Digital Acceleration Index (DAI)

ในขณะเดียวกันการจัดอันดับของ QS World University Ranking 2022 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในอันดับ 3 ของประเทศ ซึ่งขอแสดงความชื่นชม และมหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการ Benchmarking ต่อไป ตามภาพที่ 12



ภาพที่ 12 การจัดอันดับมหาวิทยาลัย QS World University Ranking และ Top 10

มหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในประเทศไทย ประจำปี 2022

ผลการค้นคว้าของ World Economic Forum Future Skill ที่กล่าวถึงทักษะที่จำเป็น 10 อันดับแรก ในปี 2025 โดยทักษะเหล่านี้องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร ได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่า ทักษะด้าน Hard Skill มีจำนวนลดลง ในขณะที่ทักษะด้าน Soft Skill มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันเป็นอย่างมากที่ทุกองค์กรล้วนมีความต้องการพนักงานที่สามารถปรับตัวได้ และมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่าง

ต่อเนื่องมากกว่าพนักงานที่มีความเก่งกาจ แต่ไม่สามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้ในระยะยาว รายละเอียดตามภาพที่ 13



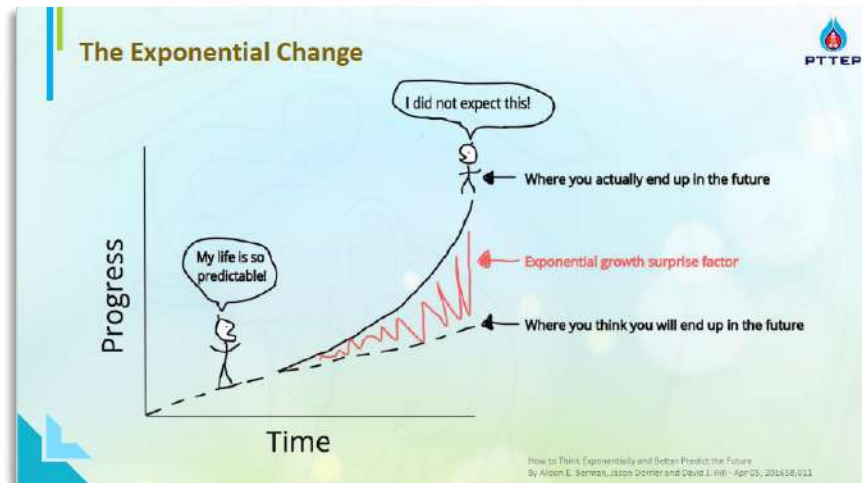
ภาพที่ 13 World Economic Forum Future Skill

ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 New S-Curve ได้มีการผนวกด้านอุตสาหกรรมพัฒนาคนและการศึกษาเข้ามารวมเป็นส่วนหนึ่งใน 10+2 ของอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เพื่อเป็นการยกระดับประเทศให้ก้าวพ้นจากกับดักความยากจนไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงได้มากขึ้น โดยใช้หลักการ Science and Technology Innovation (STI) และ Technology Innovation Management (TIM) เข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ (1) Biological and Cultural Diversity (2) High-value Services และ (3) Advanced Technology Industries โดยเป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ และพัฒนาประเทศจากที่เคยเป็น Original Equipment Manufacturer (OEM) ไปสู่การเป็น Original Design Manufacturer (ODM) และท้ายที่สุดคือการพัฒนาไปสู่การเป็น Original Brand Manufacturer (OBM) ตามภาพที่ 14

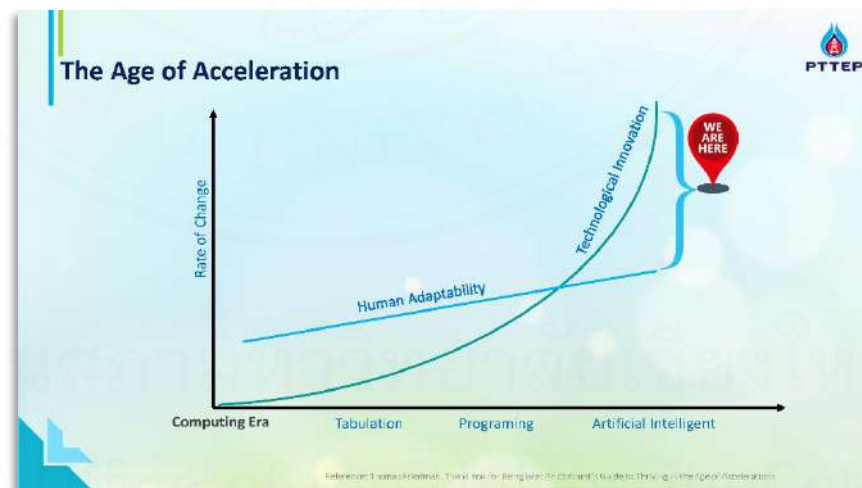


ภาพที่ 14 Thailand 4.0 New S-Curve

เมื่อกล่าวถึงยุทธศาสตร์ของชาติ 20 ปีแล้วนั้น ถือว่าเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างหนึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานช่วงระยะเวลาที่ยาวนานเช่นนี้ เนื่องจากปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงไปถึงจุดเรียกว่า The Exponential Change ตามภาพที่ 15 อีกทั้งความสามารถในการปรับตัวของมนุษย์ก็ยังไม่ทันต่อนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) ตามภาพที่ 16 ทั้งนี้ ยังมีความสอดคล้องกับกฎของมัวร์ (Moore's Law) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทุก ๆ 2 ปี เรื่อง Transistor และ Micro-processor จะพัฒนาได้มากขึ้น 2 เท่า ทั้งด้านความเร็ว (Speed) และความจุ (Capacity) และราคาจะถูกลงครึ่งหนึ่ง ซึ่งบริบทในปัจจุบันเป็นไปตามกฎดังกล่าวอย่างแท้จริง



ภาพที่ 15 The Exponential Change

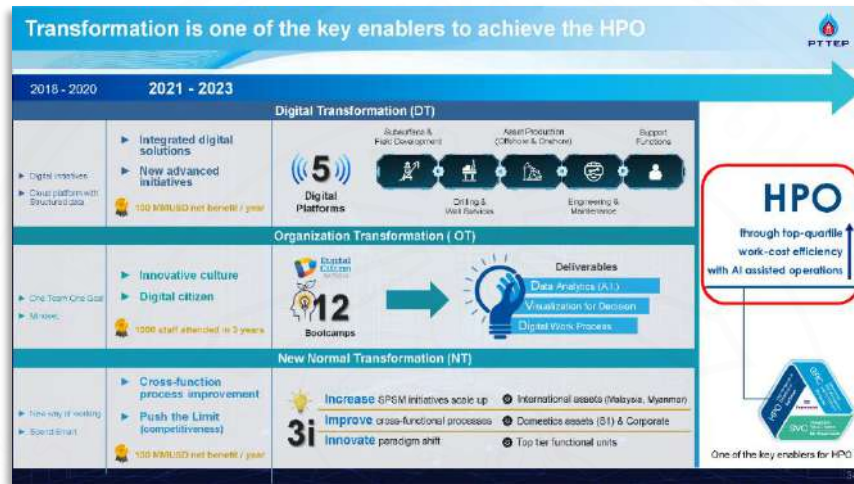


ภาพที่ 16 The Age of Acceleration

WHAT

ประเด็นถัดมา คือ What : ทำอะไร โดยบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรและงบประมาณที่มีอยู่ขององค์กร โดยหลักสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์คือการระบุ New advanced initiatives อย่างชัดเจนและนำมาบูรณาการเป็น Platform ใหญ่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร มีการดำเนินการเรื่อง Innovation Culture และ Digital Citizen

เพื่อเพิ่มจำนวนบุคลากรที่เข้าใจด้านดิจิทัลให้มากขึ้นจากเดิม รวมถึงการดำเนินการเรื่อง Push the Limit เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) รายละเอียดตามภาพที่ 17



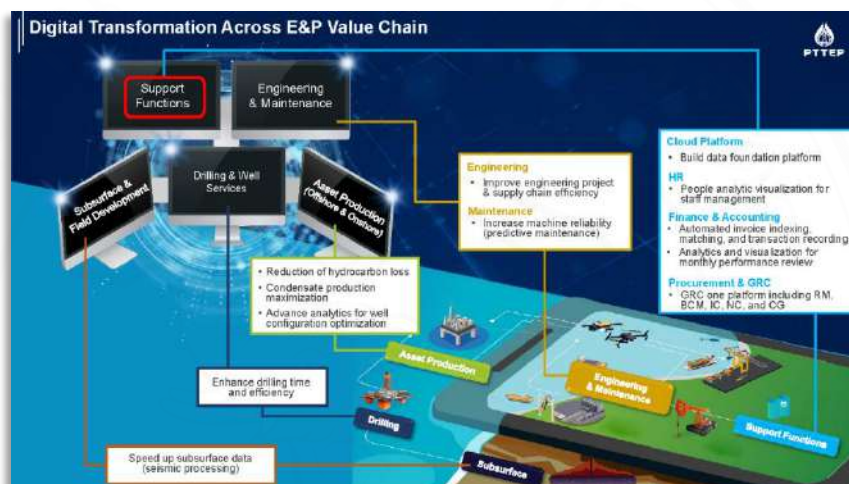
ภาพที่ 17 Transformation is one of the key enablers to achieve the HPO

ภูเขาน้ำแข็งของ Organization Transformation แสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนองค์กร ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ เป็นเพียงประเด็นระดับพื้นผิวของภูเขาน้ำแข็งเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญในระดับที่ลึกลงไป คือ วัฒนธรรมและทัศนคติ นอกจากนี้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลคือส่วนเล็ก ๆ ที่ตั้งอยู่บนภูเขาน้ำแข็งดังกล่าว โดยอาจกล่าวได้ว่าสิ่งนี้คือเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะเข้ามาช่วยในการพลิกโฉมในภาพรวมให้แก่องค์กร ตามภาพที่ 18



ภาพที่ 18 Enterprise Transformation Focus

บริบทของบริษัทฯ นอกจากการพลิกโฉมด้านเทคโนโลยีแล้ว สิ่งที่ขาดไม่ได้จะต้องมีการพลิกโฉมด้านฝ่ายสนับสนุน เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้คือกำลังสำคัญขององค์กรที่จะทำให้การทำงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งฝ่ายสนับสนุนนี้เปรียบเสมือนกลุ่มสาขาวิชาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของ มข. ที่จะต้องมีการพลิกโฉมไปพร้อม ๆ กัน ตามภาพที่ 19



ภาพที่ 19 Digital Transformation Across E&P Value Chain

สำหรับการริเริ่มในหลาย ๆ ด้านล้วนมาจากฝ่ายสนับสนุนขององค์กร ดังนั้น หากกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์สามารถแสวงหาจุดเริ่มต้นที่สอดคล้องกับบริบทของ มข. ได้ ก็จะทำให้การพลิกโฉมของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและเกิด impact อย่างแท้จริง ตามภาพที่ 20



ภาพที่ 20 Digital Integration

Organization Transformation เปรียบเสมือน Key Enablers โดยอาจไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและจับต้องได้ แต่จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมในการดำเนินการเกี่ยวกับ Digital Transformation ซึ่งจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อไป ตามภาพที่ 21



ภาพที่ 21 Digital Transformation Across E&P Value Chain (Competitive Performance and Innovation for Long-term Value Creation)

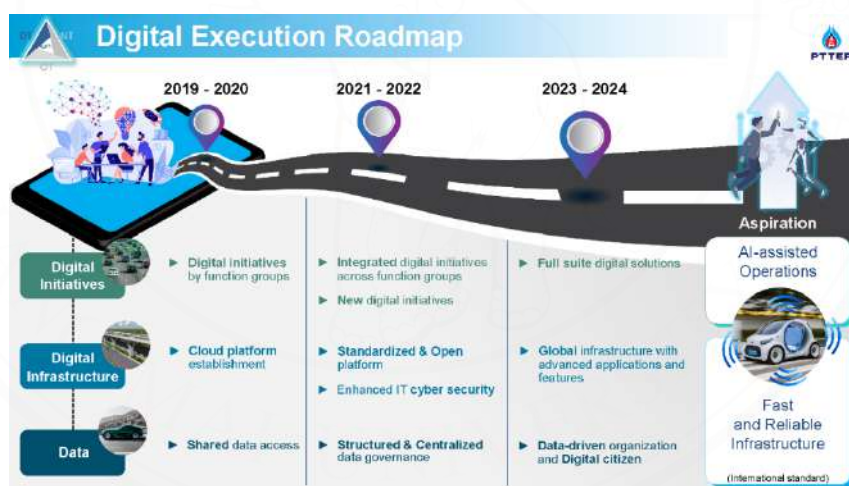
รายละเอียดเกี่ยวกับ Enterprise Transformation Execution Focus ที่เป็น Ecosystem แสดงให้เห็นว่าในการสร้างนวัตกรรม/เทคโนโลยีไม่สามารถเกิดขึ้นโดยไม่มีปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วยได้ ในทางกลับกัน การสร้างนวัตกรรมจะต้องดำเนินการไปพร้อมกับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและประสานร่วมกัน ภายใต้บริบทของระบบนิเวศด้านดิจิทัล กล่าวคือ ส่วนที่ 1 ด้าน Innovation และด้าน Digital Ecosystem ดำเนินการเพื่อทำให้เกิด Digital Solution โดยแบ่งได้ 3 ด้าน คือ (1) การริเริ่มสร้างสรรค์ด้านดิจิทัล (Digital Initiative) (2) การขยายผลไปใช้กับต่างประเทศ (Initiative Scale-up) (3) การบูรณาการสิ่งที่เกิดขึ้นให้เป็น Platform หลัก เพื่อนำไปใช้ (Integrated digital platform) ส่วนที่ 2 ด้าน Innovation และด้าน Collaboration จะดำเนินการในด้าน People, Culture และ Mindset เพื่อทำให้เกิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizen) ทั้งทั้งองค์กร สร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมและการปรับทัศนคติ และส่วนที่ 3 ด้าน Collaboration และด้าน Digital Ecosystem จะดำเนินการเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการด้านข้อมูล ได้แก่ Data governance, Data architecture และ Data platform including open-source ซึ่งกระบวนการนี้ทางบริษัทฯ กำลังดำเนินการเชื่อมโยง open-source ต่าง ๆ และสร้างเป็น platform เพื่อทำให้นวัตกรรมขององค์กรสามารถเติบโตอย่างรวดเร็วต่อไป รายละเอียดตามภาพที่

22



ภาพที่ 22 Enterprise Transformation Execution

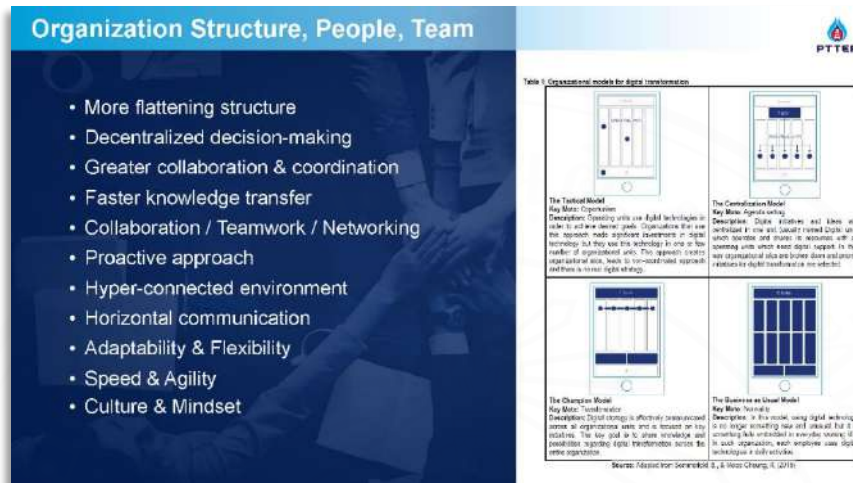
สำหรับ Roadmap ที่อธิบายการดำเนินงานของบริษัทฯ ในระยะแรกยังไม่สามารถระบุออกมาได้อย่างชัดเจน เนื่องจากยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดเกี่ยวกับผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า Transformation is a journey ทั้งนี้ ทางบริษัทฯ สามารถวาดภาพ Roadmap ตามภาพที่ 23 นี้ออกมาได้ในช่วงประมาณเดือนที่ 10 หลังจากที่ได้เริ่มทำการพลิกโฉม และหากจะเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน สามารถอธิบายได้ว่า Digital Transformation ของบริษัทฯ เปรียบเสมือนระบบคมนาคมที่ทันสมัยของประเทศ โดย Data เปรียบเสมือนรถที่กำลังขับเคลื่อนอยู่ ส่วน Digital Infrastructure เปรียบเสมือนระบบทางคมนาคมที่ดี เช่น ทางด่วน ทางลัด เป็นต้น และ Digital Initiatives เปรียบเสมือน Software ต่าง ๆ ที่ควบคุมการคมนาคมให้มีประสิทธิภาพ และในภาพรวมก็คือระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผลลัพธ์ที่แท้จริงก็เปรียบเสมือนการเดินทางไปถึงจุดหมายปลายทางที่รวดเร็ว ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ คือ การเกิด AI-assisted Operations เพื่อให้บริษัทมีต้นทุนการแข่งขันที่ต่ำลง และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ



ภาพที่ 23 Digital Execution Roadmap

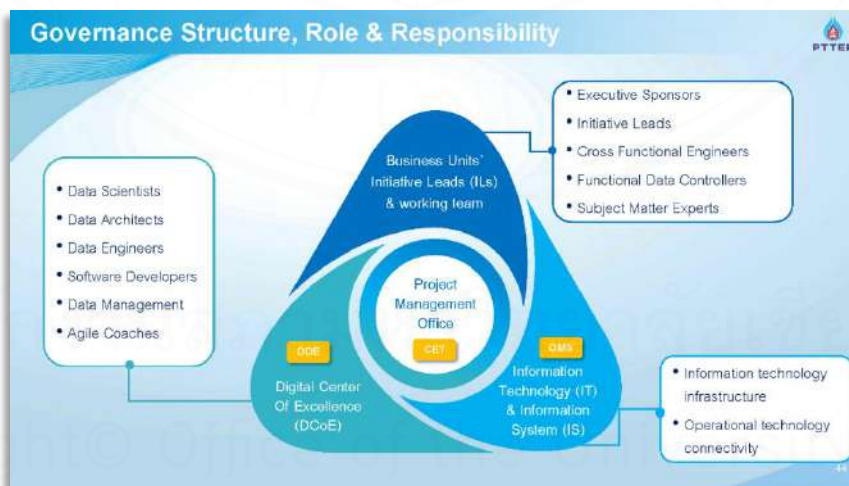
HOW

บริบทของบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ People, Process, Technology และ Ecosystem โดยภาพที่ 24 แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ ดำเนินการด้าน Digital Transformation อย่างเป็นกระบวนการ ทั้งนี้ จากงานวิจัยของ Sommerfeld แบ่งโมเดลสำคัญได้ 4 ประการ ได้แก่ (1) The Tactical Model (2) The Centralization model (3) The Champion Model และ (4) The Business as Usual Model โดยบริษัทในเครือของ ปตท. แต่ละแห่งล้วนใช้โมเดลในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริบทขององค์กรมีความแตกต่างกัน จึงต้องนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตามภาพที่ 24



ภาพที่ 24 Organization Structure, People, Team

บริษัทฯ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อพิจารณาว่าแต่ละหน่วยงานมีความร่วมมือในการทำ Digital Initiative Solutionอย่างไร โดยประกอบด้วย (1) หน่วยงานที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เรียกว่า Digital Center Of Excellence โดยเป็นศูนย์รวมเกี่ยวกับ Data Scientist, Data Architects, Data Engineers และ Software (2) หน่วยงานด้าน Information Technology (IT) & Information System (IS) โดยฝ่าย IT จะถูกแยกออกจากฝ่าย Digital อย่างชัดเจน เนื่องจากมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งหลายองค์กรมีการรวมงานของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันและทำให้เกิดปัญหาตามมา และ (3) หน่วยงานกลางที่ดูแลเกี่ยวกับ Project Management Office โดยทำหน้าที่บริหารจัดการด้าน Governance, Project, Progress ต่าง ๆ ทั้งนี้ สามารถอธิบายเป็นโมเดลได้ตามภาพที่ 25



ภาพที่ 25 Governance Structure, Role & Responsibility

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ใช้อีกหนึ่งโมเดล คือ Head, Hands และ Heart โดยด้าน Head คือ การดำเนินการเพื่อให้เกิด Systematic innovation ด้าน Hands คือ การดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มความเร็ว และส่วนด้าน Heart คือ การปรับทัศนคติและสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นผู้บ่มเพาะ (Incubators) โดยสนับสนุนการริเริ่มแนวคิดใหม่และการลงทุนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโมเดลนี้สามารถนำไปใช้ได้ทุกองค์กรตามคำกล่าวที่ว่า When the HEART feel good, the HEAD plans & the HANDS can do ตามภาพที่ 26



ภาพที่ 26 PTTEP Innovation Incubation Model

สำหรับการวางแผนเพื่อปรับองค์กรควรเริ่มต้นจากด้านองค์กร กระบวนการ และบุคลากรที่จะปรับจาก Low agility เป็น Agile organization รวมถึงปรับเปลี่ยนจาก Fragmented data เป็น Real time และ Single source ส่วนโมเดลของ Head, Hands และ Heart มีการปรับเปลี่ยนด้าน Experienced based decision เป็น Data Driven สำหรับด้าน Fixed mindset และ Silo เปลี่ยนเป็น Growth mindset และ Winning team และด้าน Manual-based เปลี่ยนเป็น Automation-based ซึ่ง ณ ปัจจุบันบริษัทฯ สามารถดำเนินการได้อย่างมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ตามภาพที่ 27



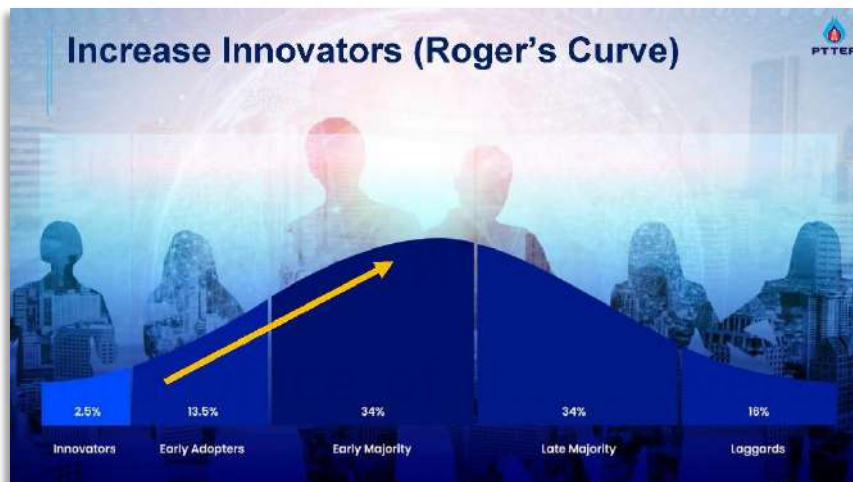
ภาพที่ 27 ความคืบหน้าการดำเนินงานตามโมเดล Head, Hands และ Heart

การริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ทางบริษัทฯ ได้มีการพิจารณาถึงปัญหาที่พบเจอ (Pain point) โดยใช้โมเดลแบบ Top down และ Bottom up ควบคู่กันไป จากนั้นนำปัญหาที่ได้มาพิจารณา เพื่อแสวงหาทางออกและจัดทำเป็น Use Case ซึ่งวิธีแก้ไขปัญหามิจำเป็นต้องคิดค้นใหม่เสมอไป หากค้นพบว่าวิธีแก้ไขที่รองรับดีอยู่แล้ว ก็ให้นำมาปรับใช้ทันที ในขณะที่เดียวกันหากยังไม่มีวิธีแก้ปัญหาดังกล่าวโดยตรง ก็สามารถนำวิธีการเหล่านั้นมา

ปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของปัญหาได้ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจพิจารณาเรื่อง Business impact เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญร่วมด้วย

สำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ที่เกิดขึ้นมากมาย สามารถจัดรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน และสร้างความเชื่อมโยงในหัวข้อที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกันให้กลายเป็น Integrated Digital Platforms และเมื่อสิ้นสุดสมบูรณ์แล้ว Platforms ทั้งหมดจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นอย่างทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากทุกคนในองค์กรได้ใช้ประโยชน์จาก Digital Platforms นี้ร่วมกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้ จะต้องดำเนินการในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เพื่อป้องกันปัญหาที่แต่ละฝ่ายในองค์กร ทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนและเกี่ยงงานกันทำ หรือที่เรียกว่า Silo ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ และจะส่งผลกระทบต่อข้อมูลต่าง ๆ ที่อาจซ้ำซ้อนและไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้

อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญของการพลิกโฉม คือ การเพิ่มจำนวนผู้ใช้ประโยชน์ หรือ Citizen โดยใช้โมเดลของ Roger's Curve ตามภาพที่ 28 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในระยะเริ่มต้นมีผู้เข้าร่วมจำนวนน้อยมาก โดยเรียกว่ากลุ่ม Innovator และภายหลังที่เริ่มมีกิจกรรมและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ก็ทำให้มีการเพิ่มกลุ่ม Early Adopters เข้ามา โดยเป้าหมายต่อไปคือ การเพิ่มกลุ่ม Early Majority เข้ามาให้ได้ ทั้งนี้ บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) ได้มีการจัดกิจกรรม Digital Citizen ขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ร่วมกันผลิต Digital Solution อย่างเป็นรูปธรรม จับต้องได้ และสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มีสายการทำงานด้านวิทยาศาสตร์และด้านวิศวกรรมเป็นหลัก เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการผลิตและการขุดเจาะ และสามารถมองเห็นแนวทางในการนำความรู้ไปใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้ ยังได้นำโมเดลของ Etzkowiz เกี่ยวกับ Triple Helix มาปรับใช้ โดยสร้างความร่วมมือระหว่าง Industry, Academia และ Governance ในการร่วมกันสร้าง Digital Solution ออกมา



ภาพที่ 28 Increase Innovators (Roger's Curve)

หลักสำคัญของการจูงใจพนักงานในองค์กร คือ การสร้างค่านิยมที่ดีเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำงาน ซึ่งจะเกิดผลสำเร็จที่ชัดเจนมากกว่าการจูงใจในรูปแบบของตัวเงิน ตามภาพที่ 29



ภาพที่ 29 หลักการจูงใจพนักงานภายในองค์กรที่ดี

บทเรียนการดำเนินงานด้าน Digital Transformation ของทั่วโลก พบว่า มีจำนวน 84% ที่ประสบความสำเร็จ โดยอ้างอิงผลการสำรวจจาก Forbes และงานวิจัยอื่น ๆ สามารถแบ่งสาเหตุของความล้มเหลวดังกล่าว ได้ 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ผู้นำองค์กร (Leadership) ที่ขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีการมอบหมายงาน ไม่ให้การสนับสนุน และไม่มีการจัดวางแนวทางที่เหมาะสม (2) วัตถุประสงค์ (Purpose) ที่ไม่มีความชัดเจนและทำให้ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้ (3) วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติ (Culture & Mindset) ที่ไม่เหมาะสม (4) การวางแนวทางและรูปแบบการทำงานในลักษณะ Silo ที่ใช้วิธีการของตนเองเป็นหลัก และ (5) อื่น ๆ เช่น การให้ความสำคัญเฉพาะด้านเทคโนโลยีมากเกินไป การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ การขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กร ตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร เป็นต้น

สำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการเป็นการนำโมเดลของ Kotter's 8-Step Model เข้ามาปรับใช้ ตามภาพที่ 30 ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ให้กับบริบทของมหาวิทยาลัยได้เช่นกัน



ภาพที่ 30 Change Management โดย Kotter's 8-step Model

Result

ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการ Digital Transformation สามารถอธิบายได้ 6 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ (1) ความรวดเร็ว (2) ประสิทธิภาพ (3) ความคล่องตัว (4) ความร่วมมือ (5) แนวคิดของผู้ประกอบการ และ (6) ความสุข ในขณะเดียวกันต้องระบุดอกมาในเชิงตัวเลขให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างการดำเนินงานของบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสร้าง impact ได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ การนำหลักแนวคิดมาบูรณาการร่วมกันและส่งผลให้เกิดเป็น Thailand's Sustainable Energy Resources โดยประกอบด้วย (1) ธรณีศาสตร์ (Subsurface) คือ APFD การหาตำแหน่งสถานที่ที่เหมาะสมที่สุดในการขุดเจาะ เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มากที่สุด มีประสิทธิภาพ และใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (2) การสร้างและขุดเจาะหลุม (Drilling & Construction) คือ TATEP (3) การผลิต (Asset Production) คือ APEX ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคำนวณ และ (4) การซ่อมบำรุง (Maintenance) รายละเอียดตามภาพที่ 31



ภาพที่ 31 High Impact Solution for Thailand's Sustainable Energy Resources

สำหรับแนวคิดต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเด็น ESG ทั้งด้าน Environment ได้แก่ (1) Environment Portal ที่สามารถรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (2) Robotic Subsea IRM คือ การใช้หุ่นยนต์ที่ผลิตขึ้นเองเข้าไปซ่อมท่อ บริเวณใต้แม่น้ำที่ช่วยลดค่าใช้จ่าย และ (3) Oil Field EIA ด้าน Social & Community เช่น Pipeline Integrity Management คือ การใช้อากาศยานไร้คนขับหรือโดรน สำหรับการตรวจจับและสำรวจท่อ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงแนวโน้มปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และทำให้สามารถดำเนินการแก้ไขได้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีปัญหาก่อเกิดขึ้น เป็นต้น และด้าน Governance เช่น การสร้าง GRC One Platform เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผ่าน platform เดียวกันทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น ตามภาพที่ 32



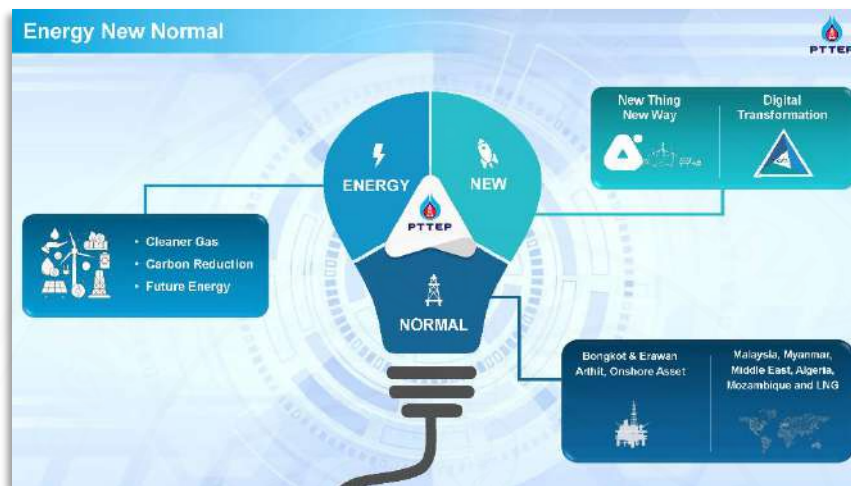
ภาพที่ 32 PTTEP Digital Solution Thriving ESG Value for Thailand Energy Sustainability

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของบริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) สามารถแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ตามภาพที่ 33



ภาพที่ 33 ผลการดำเนินงานในภาพรวม

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับความสำคัญของ Digital Transformation ต้ององค์กร สามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ Energy New Normal ตามภาพที่ 34 โดยแบ่งออกเป็น (1) Energy คือการดำเนินงานเกี่ยวกับ Cleaner Gas, Carbon Reduction และ Future Energy (2) New คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับ New Thing New Way โดยการก่อสร้างธุรกิจใหม่ และ Digital Transformation ที่กำลังดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน และ (3) Normal คือเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นทรัพยากรหลักของธุรกิจ



ภาพที่ 34 Energy New Normal

สุดท้ายนี้หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานเกี่ยวกับ Digital Transformation ประกอบด้วย 3 ประการ คือ (1) Leadership ที่มีความสำคัญมากที่สุด (2) Purpose การมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่ชัดเจน และ (3) Mindset ทักษะคติของทุกคนในองค์กรต้องสอดคล้องและเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน และหลักคิดสำคัญอีกประการหนึ่งคือ Transformation คือการเดินทางที่จะต้องเริ่มต้นทันที ไม่ควรดำเนินการเมื่อพร้อมครบทุกด้าน แต่ควรเป็นการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อจะพบเจอความสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างแท้จริง ตามภาพที่ 35



ภาพที่ 35 Key Success & Key Takeaway

สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย
กลุ่มที่ 1 กลยุทธ์ในการพัฒนางานสนับสนุนและ
โครงสร้างระบบสารสนเทศพื้นฐานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
(Digital back-office operations and IT infrastructures)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

กลุ่มที่ 1 กลยุทธ์ในการพัฒนางานสนับสนุนและโครงสร้างระบบสารสนเทศพื้นฐานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
(Digital back-office operations and IT infrastructures)

ประธาน

- | | |
|--|--------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล | รองอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์ | รองอธิการบดี |

ผู้นำเสนอแนวคิด (Initiatives)

- | | |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์โรม จิราานุกรม | รองอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต | ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ |

สมาชิกกลุ่ม

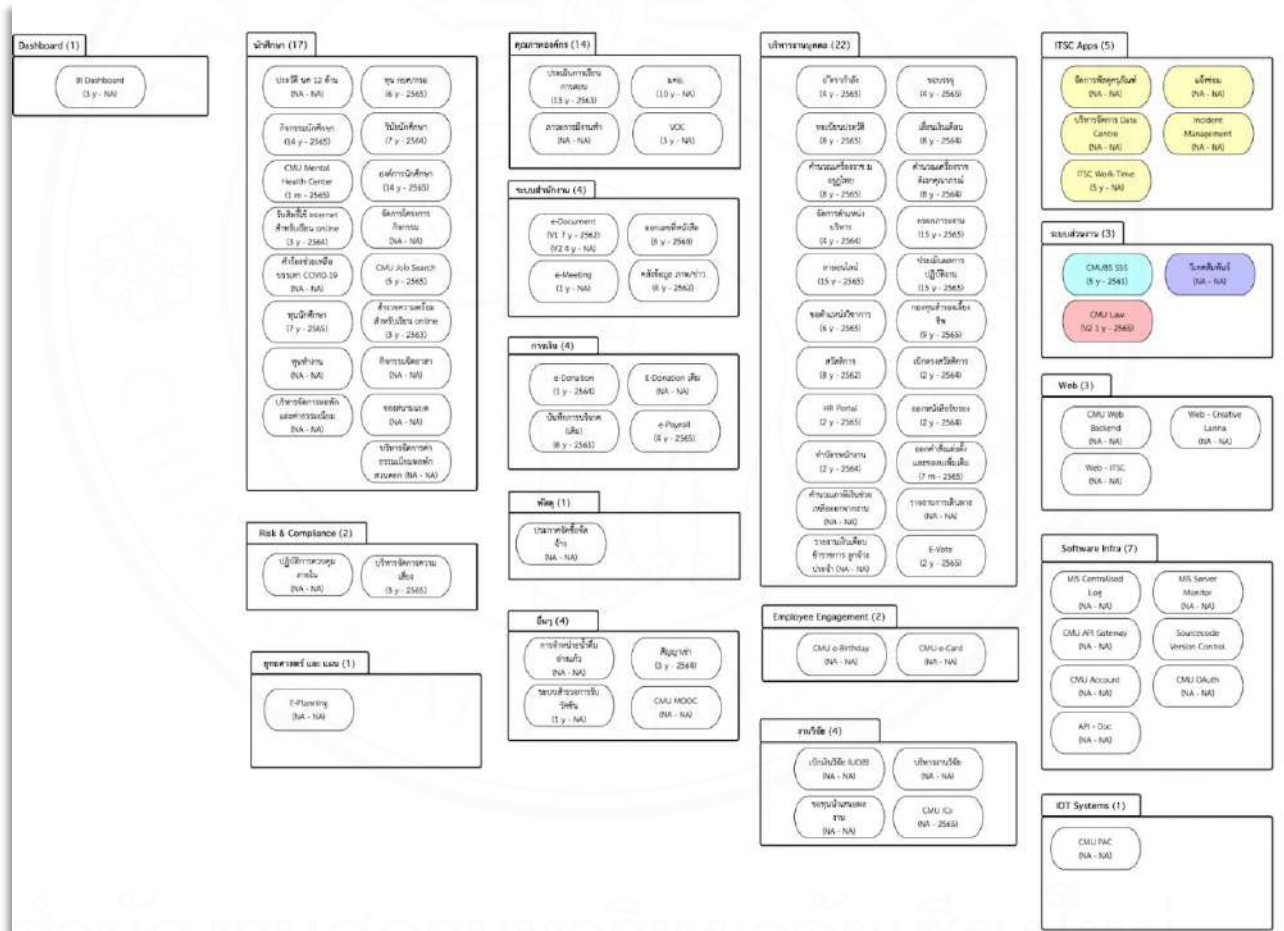
- | | |
|--|---|
| 1. อาจารย์ไพสิฐ พาณิชัยกุล | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลงกรณ์ คูตระกูล | ประธานสภาพนักงาน |
| 4. นางนฤมล พูลเพียร | นายกสมาคมนักศึกษาเก่า
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 5. นายธรรมบุญ น่วมอนงค์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประภาพร
พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีใบคุณาจารย์
ประจำ |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทพ.นฤมนัส คอวนิช | คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธานี แก้วธรรมานุกุล | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย พองสมุทร | คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| 9. ศาสตราจารย์ ดร.ระวีวรรณ โอฬารรัตน์มณี | คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ |
| 10. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. นพ.สุวัฒน์ จริยาเลิศศักดิ์ | คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญานุภาพ อานันทนะ | ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| 12. นางวิวรรณ ศรีทองคำ | ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย |
| 13. นางเยาวลักษณ์ วิริยะพงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์ |
| 14. นายซัชพล กุลโพธิสุวรรณ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน
มหาวิทยาลัย |

Facilitators

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. อาจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ นภารัตน์ | รองผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยี
สารสนเทศ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาวิชัย | รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และ
แผนงาน คณะวิศวกรรมศาสตร์ |

ข้อมูลเบื้องต้น

ในการประชุมหารือฯ ส่วนต้นได้มีการทบทวนระบบสารสนเทศ ที่สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITSC) ได้มีการดำเนินการพัฒนามาตลอด แสดงดังภาพที่ 1 โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม Dashboard, นักศึกษา, Risk & Compliance, ยุทธศาสตร์และแผน, คุณภาพองค์กร, ระบบสำนักงาน, การเงิน, พัสดุ, บริหารงานบุคคล, งานวิจัย, วิเทศสัมพันธ์, กฎหมาย, เว็บไซต์กลาง, โครงสร้างพื้นฐานในด้านซอฟต์แวร์, ระบบภายในของสำนัก, และอื่น ๆ

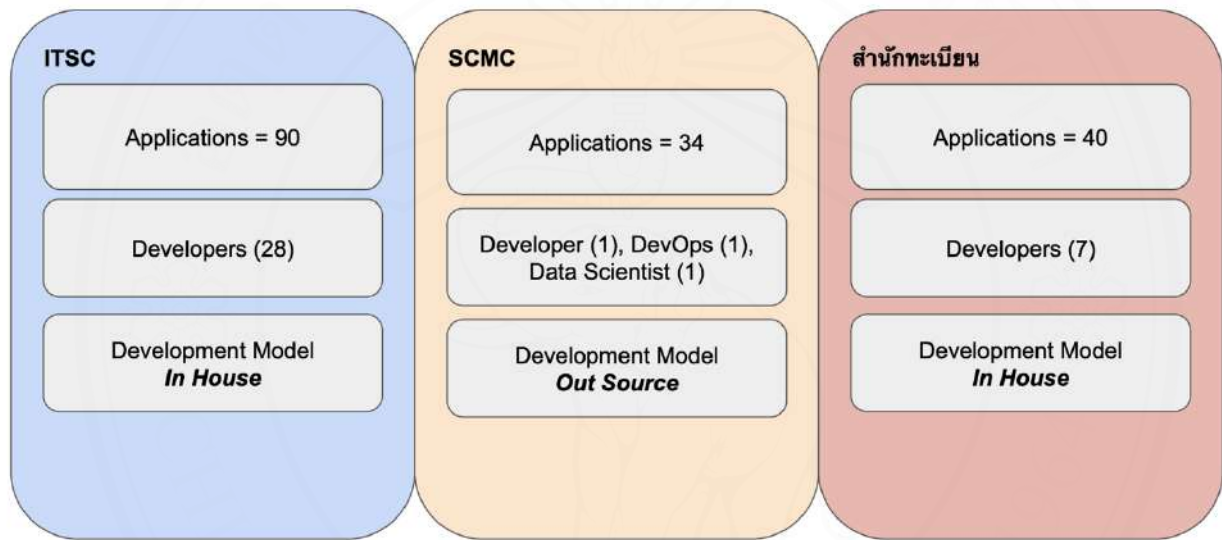


ภาพที่ 1 แสดงระบบสารสนเทศที่สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนา

ซึ่งจะเห็นได้ว่าจำนวนระบบทั้งหมด 90 ระบบนั้น เป็นจำนวนที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากระบบสารสนเทศนั้น นอกจากกระบวนการออกแบบ พัฒนา นำไปใช้งานนั้น ระบบสารสนเทศต้องมีการดูแล (Maintenance) และการปรับปรุงให้ทันสมัย ตอบโจทย์ และมีความมั่นคงปลอดภัยตามมาตรฐานการใช้งาน

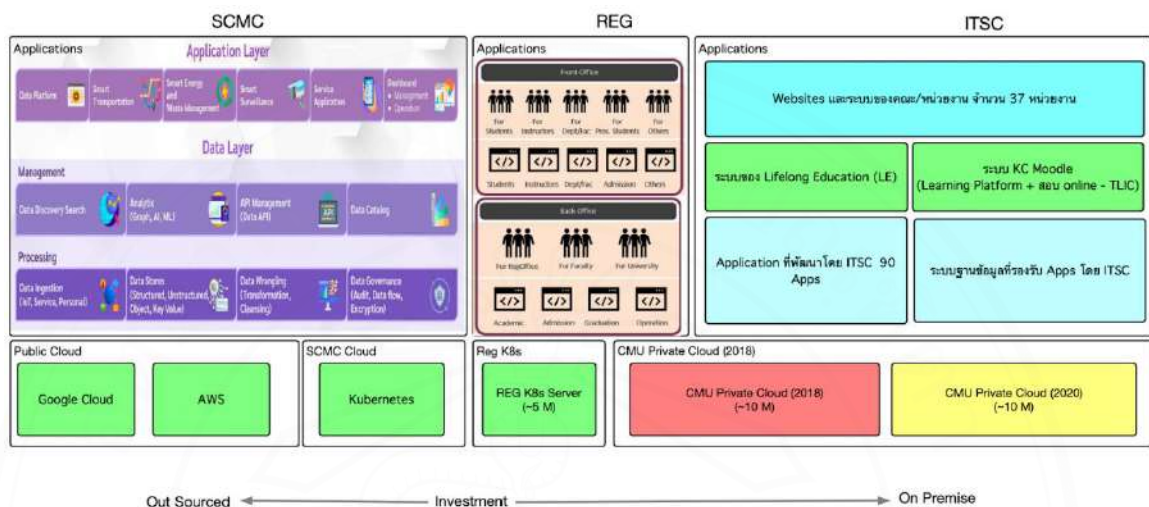
นอกจากนั้น ในการประชุมหารือฯ ยังมีการทบทวนระบบสารสนเทศอื่น ๆ ที่ส่วนงานหลักภายในมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้น ซึ่งในที่นี้ครอบคลุมสำนักทะเบียนและประมวลผลและศูนย์บริหารจัดการเมืองอัจฉริยะ ซึ่งเป็นส่วนงานหลักในการพัฒนาระบบสารสนเทศทางด้านการเรียนการสอน และการจัดการสิ่งสนับสนุนทางด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม พลังงาน การสัญจร ความปลอดภัยฯ ให้กับมหาวิทยาลัย

โดยภาพที่ 2 แสดงถึงจำนวนระบบสารสนเทศที่ส่วนงานเหล่านี้ดูแล จำนวนนักพัฒนา (Developer) และรูปแบบการทำงานของนักพัฒนา (Development Model) ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีจำนวนนักพัฒนารวมทั้งสามส่วนงานไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนระบบ อีกทั้งยังมีความแตกต่างกันในรูปแบบการทำงานฯ ทั้งนักพัฒนาที่เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย หรือการใช้นักพัฒนาแกนนำ (Lead Developer) ที่ควบคุมการทำงานของนักพัฒนาเอาท์ซอร์ส (Outsource Developer) ซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบการทำงานในองค์กรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยุคใหม่



ภาพที่ 2 ระบบสารสนเทศที่พัฒนาโดยส่วนงานหลัก

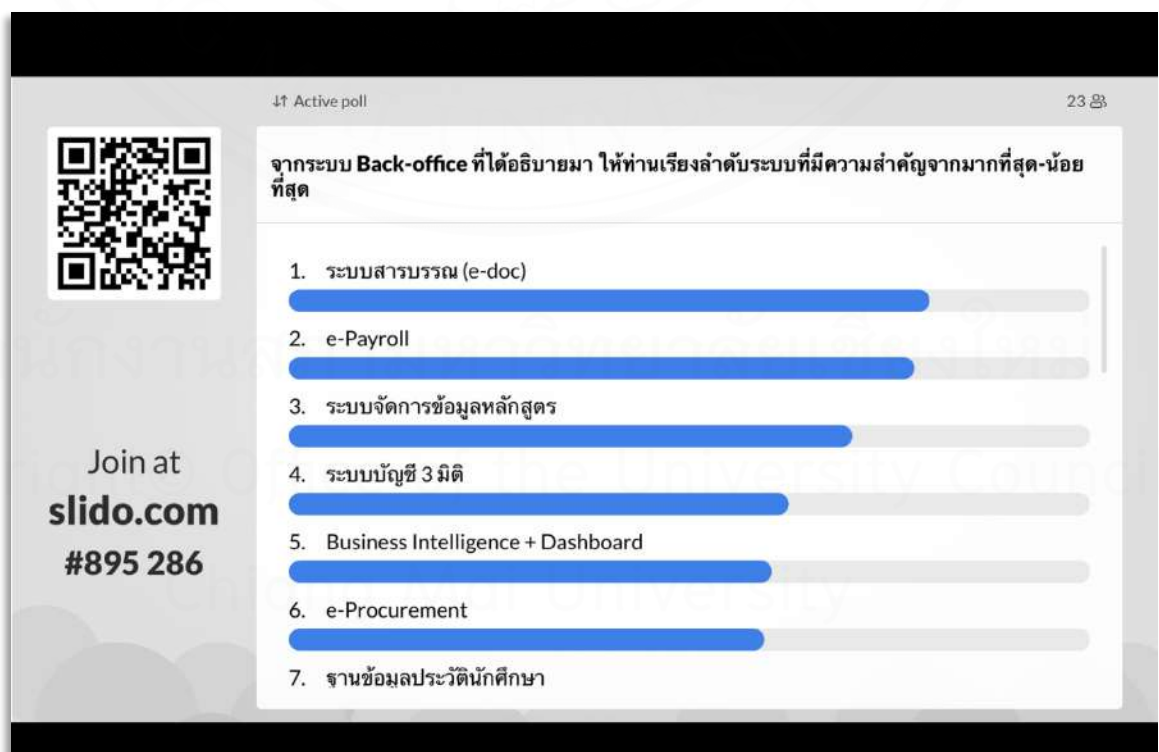
ในด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งแสดงในภาพที่ 3 นั้น ของสามส่วนงานก็มีความแตกต่างกันตามช่วงอายุของระบบฯ เช่น ระบบที่พัฒนาด้วยสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศจะไม่มี การแยกชั้นการบริหารข้อมูล (Data Management Layer) ออกจากส่วนอื่นเมื่อเทียบกับศูนย์บริหารจัดการ เมืองอัจฉริยะซึ่งมีการพัฒนาขึ้นมาใหม่ หรือการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางการคำนวณหรือเครือข่าย (Computing and Network Infrastructure) ซึ่งก็มีทั้งการใช้โครงสร้างพื้นฐานภายในส่วนงาน การใช้ คลาวด์ส่วนตัว (Private Cloud) หรือการใช้คลาวด์สาธารณะ (Public Cloud) ซึ่งส่งผลถึงความหลากหลาย ของความเร็วในการพัฒนาระบบ ความสามารถในการขยายระบบ รวมถึงการดูแลระบบ รวมถึงการ จัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบ



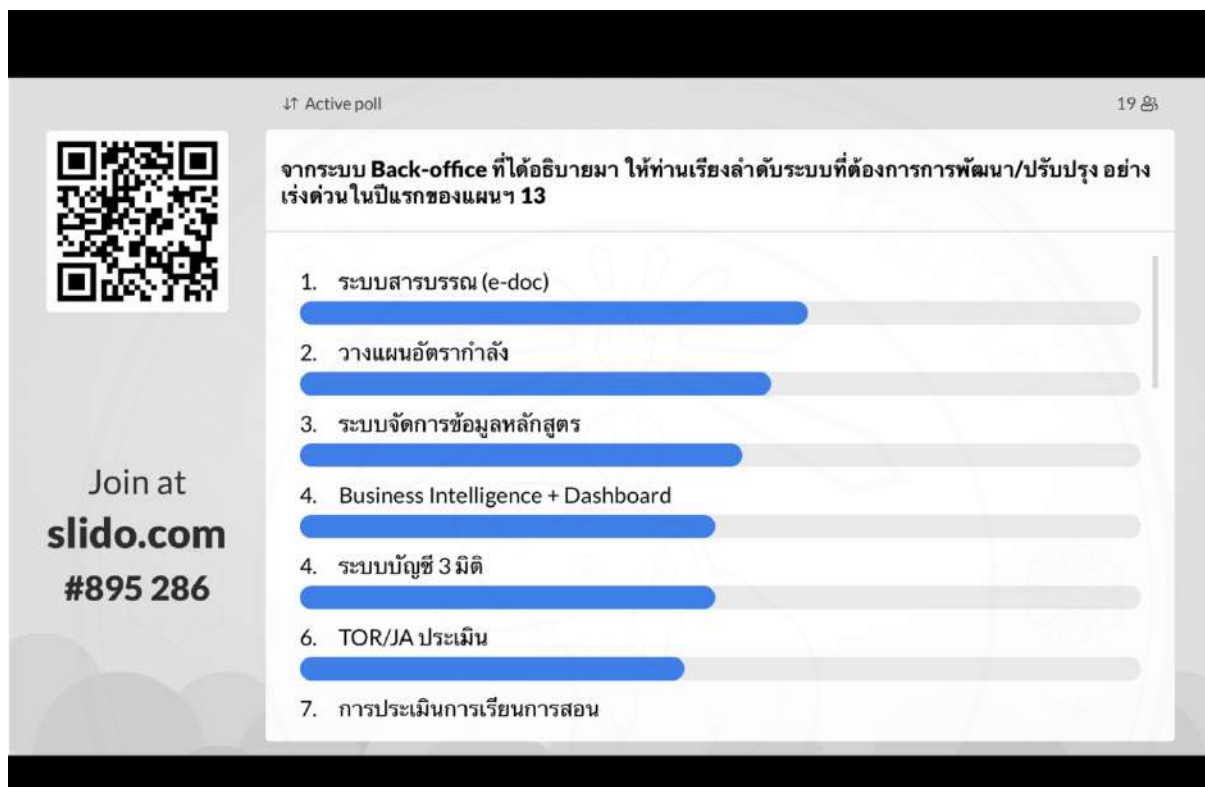
ภาพที่ 3 โครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยส่วนงานหลัก

การสำรวจข้อมูลความคิดเห็น

จากนั้นในการประชุมหารือ ได้มีการขอความคิดเห็นผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ในการจัดอันดับระบบสารสนเทศที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย รวมไปถึงระบบสารสนเทศที่ควรมีการพัฒนา/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วนในช่วงปีแรกของแผนฯ 13 ซึ่งข้อคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมในสองประเด็นแสดงดังภาพที่ 4 และ 5 ตามลำดับ



ภาพที่ 4 ผลการจัดอันดับระบบสารสนเทศที่มีความสำคัญ



ภาพที่ 5 ผลการจัดอันดับระบบสารสนเทศที่ควรมีการพัฒนา/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
ในช่วงปีแรกของแผนฯ 13

และมีการนำเสนอประเด็นที่สำคัญในการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ได้แก่

1. การพัฒนาระบบให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ โดยต้องมีกระบวนการการพัฒนาที่เป็นระบบ มีขั้นตอนที่สามารถปิด Gap ต่างๆ ได้ วัดความสำเร็จการส่งมอบให้เกิดคุณค่าได้
2. คุณภาพของระบบเมื่อมีการใช้งาน โดยต้องมีกระบวนการทาง QA (สอบทาน ทดสอบ) ที่เป็นระบบ
3. ความทันสมัยของระบบ/เทคโนโลยี โดยต้องมีการพัฒนานักพัฒนาฯ ให้ใช้เทคโนโลยีที่เท่าทันเหมาะสมกับเนื้อหา และมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. การทำงานที่เชื่อมโยงได้ระหว่างระบบ ซึ่งต้องมีการออกแบบการทำงาน (Framework) ที่ถูกออกแบบปรับปรุง ให้สามารถควบคุมการไหลของข้อมูล/การทำงานได้อย่างเหมาะสม
5. การบริหารทรัพยากรและเวลาให้สามารถส่งมอบได้ตามกำหนด ต้องมีการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีองค์ความรู้ด้าน การบริหารโครงการทางด้านซอฟต์แวร์ (Software Project Management) อย่างเหมาะสม รวมถึงการใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
6. ความปลอดภัยของระบบ ซึ่งต้องมีการออกแบบ ส่งมอบ ที่ออกแบบให้ปลอดภัยตั้งแต่ต้น รวมถึงการให้ความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระบบ

จากนั้นคณะทำงานได้มีการนำเสนอประเด็นความท้าทายที่ต้องมีการดำเนินการจัดการเพื่อให้ระบบสารสนเทศต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ โดยมีประเด็นดังนี้

- คณะ/ส่วนงาน สำนัก กอง มีความต้องการระบบสารสนเทศเพื่อปรับกระบวนการตนเองให้มีความเป็นดิจิทัล โดยอาจไม่ได้เชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ เท่าที่ควร (Fragmented) แต่มหาวิทยาลัยอาจมีกำลังคนในการพัฒนาไม่เพียงพอต่อความต้องการ
- บุคลากรทางด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศรวมถึงระบบโครงสร้างพื้นฐาน บางส่วนอาจขาดทักษะในการพัฒนาระบบสมัยใหม่ ให้ เร็ว ดี ปลอดภัย ในเวลาที่จำกัด
- การเอาท์ซอร์สอาจถูกพิจารณาว่าใช้งบประมาณสูง และการดูแลและปรับปรุงระบบสารสนเทศในระยะยาวมีความซับซ้อน เนื่องจากการวางแผนพัฒนาในภาพรวมอาจยังไม่ชัดเจน
- เทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศยังมีความแตกต่างกัน
- ไม่มีความชัดเจนว่าระบบสารสนเทศที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย ควรพัฒนาระบบฯ ใด ส่วนงานที่เป็นคณะ/สถาบัน/หรือส่วนงานอื่นๆ ควรพัฒนาระบบใด และจะเชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศกันอย่างไรให้เกิดความร่วมมือ (Synergy) ทำให้ระบบฯ ที่พัฒนาขึ้นมีความซ้ำซ้อน การลงทุนในการพัฒนาฯ อาจมีความซ้ำซ้อนและส่งผลให้มีการใช้งบประมาณที่สูงกว่าที่จำเป็น
- มหาวิทยาลัยยังไม่มีนโยบายการใช้และแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมไปถึงการจัดการคุณภาพข้อมูล (Data Quality) ที่ชัดเจน

ในขณะที่ประเด็นความท้าทายในการจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางระบบสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย หรือระบบการคำนวณ ดังนี้

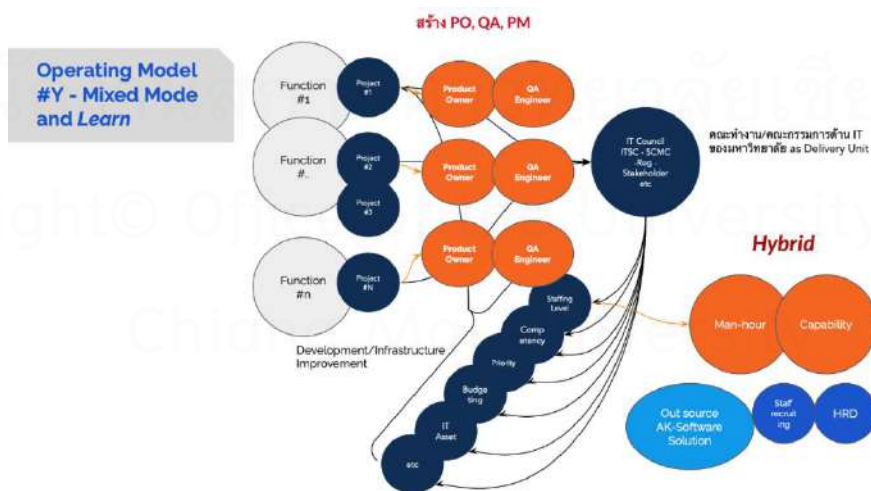
- การลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นการลงทุนในลักษณะรายครั้ง (Ad-hoc) รวมถึงยังอาจขาดการวางแผน งบประมาณเพื่อดูแลระบบตามอายุการใช้งาน และการสรรหาพนักงานในการปฏิบัติการ (Operate) ที่เป็นระบบ
- ขอบเขตในการดูแลโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงความมั่นคงปลอดภัย บางส่วนยังขาดความชัดเจนในด้านความการเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งต้องดูแลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ในการขยายตัวทางด้านกายภาพ เช่น การสร้างอาคารและสิ่งก่อสร้างอื่นๆ ยังไม่ได้มีการคำนึงถึงการออกแบบระบบโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้อาจไม่มีการบูรณาการกันตั้งแต่แรก รวมถึงไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย
- ส่วนงานบางส่วนยังมีการลงทุนระบบโครงสร้างพื้นฐานเอง ซึ่งการขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ อาจทำให้ไม่สามารถดูแลระบบได้เต็มที่ และอาจทำให้เกิดความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน (Operating Risk) โดยไม่รู้ตัว

ข้อสรุปเบื้องต้น

จากนั้นคณะทำงานได้มีการนำเสนอรูปแบบในการทำงาน (Operating Model) ทางด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศซึ่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อน Digital Transformation ซึ่งในที่ประชุมได้มีการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย โดยมีรูปแบบแสดงดังภาพที่ 6 โดยเป็นรูปแบบที่มีความผสมผสานระหว่างการผลิตงานประจำในการพัฒนาระบบของมหาวิทยาลัยเองร่วมกันกับการใช้เอชอาร์ส เพื่อให้การสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากรได้ เนื่องจากบุคลากรในสายงานนี้มักมีค่าตอบแทนในตลาดแรงงานในระดับสูง

โดยมีการตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการด้านสารสนเทศของมหาวิทยาลัยซึ่งอาจประกอบไปด้วยสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์บริหารจัดการเมืองอัจฉริยะ สำนักทะเบียนและประมวลผล หรือศูนย์นวัตกรรมการสอนและการเรียนรู้ เพื่อพิจารณาและผลักดัน (Delivery) ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อัตรากำลังพนักงานและขีดความสามารถของพนักงานในสายนี้ การจัดอันดับความสำคัญของระบบที่ต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุง งบประมาณ การดูแลสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อีกทั้ง ยังต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานให้สามารถดึงดูดศักยภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเฉพาะจากกลุ่มส่วนงานที่มีการเรียนการสอนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ หรือวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี ซึ่งสามารถพัฒนาการสร้างผู้ประกอบการใหม่ (Entrepreneurship) จากนักศึกษาและคณาจารย์ภายในและรับดำเนินงานในลักษณะเอชอาร์ส และยังมีผู้จัดการดูแล (Mentor) ให้กับผู้ประกอบการใหม่โดยคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศขนาดใหญ่ได้ โดยในรูปแบบของการบริหารนิติบุคคลของผู้ประกอบการใหม่ อาจมีบริษัท อ่างแก้ว โฮลดิ้ง จำกัด เป็นนิติบุคคลที่ถือหุ้นส่วนส่วนใหญ่ เพื่อดำเนินการต่อไปได้ อีกทั้งยังถือได้ว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนได้อีกด้วย



ภาพที่ 6 รูปแบบในการทำงานที่เสนอในการประชุมหารือซึ่งเป็นรูปแบบผสมระหว่างการพัฒนา
สารสนเทศเองและการเอชอาร์สซึ่งมุ่งเน้นการใช้ผู้ประกอบการจากนักศึกษาและคณาจารย์
ผ่านกลไกของบริษัท อ่างแก้ว โฮลดิ้ง จำกัด

สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย
กลุ่มที่ 2 กลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียน การสอน
การเรียนรู้ ของผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
(Creating Digital Learning Ecosystems and Platform)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

กลุ่มที่ 2 กลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียน การสอน การเรียนรู้ ของผู้เรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Creating Digital Learning Ecosystems and Platform)

ประธาน

- | | |
|------------------------------------|--------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ นพ.อำนาจ อยู่สุข | รองอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์อุษณีย์ คำประกอบ | รองอธิการบดี |

ผู้นำเสนอแนวคิด (Initiatives)

- | | |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ วรยศ | รองอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรารภนา ใจผ่อง | ผู้อำนวยการวิทยาลัยการศึกษาลาด
ชีวิต |
| 3. อาจารย์ ดร.อานันท์ สีสพิทักษ์เกียรติ | ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการสอนและ
การเรียนรู้ |

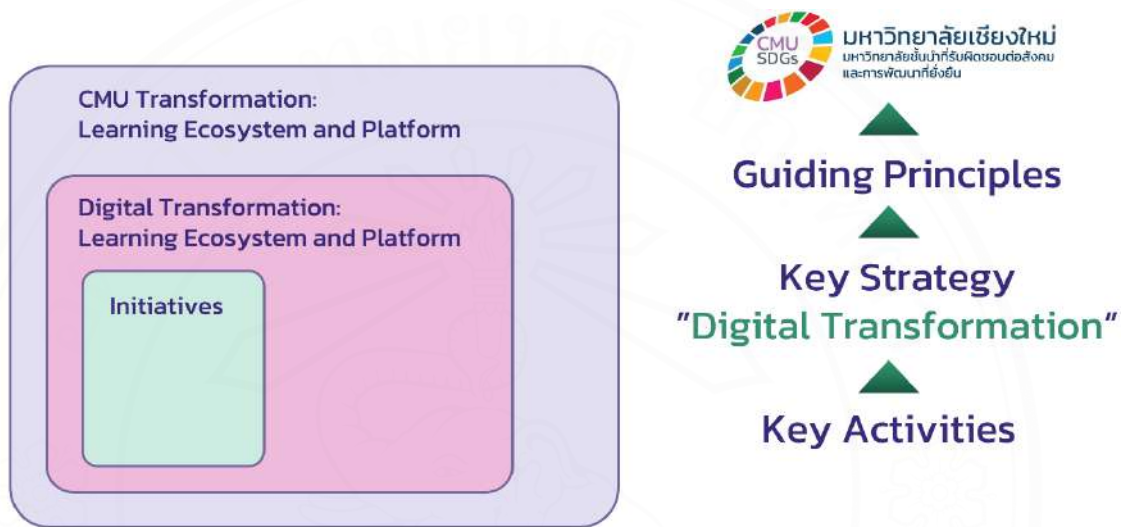
สมาชิกกลุ่ม

- | | |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ณอมพร เลหาจรัสแสง | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะพงศ์ เนียมทรัพย์ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นัทมน คงเจริญ | คณบดีคณะนิติศาสตร์ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระวี จันทร์ส่อง | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพลิน ภูจินาพันธุ์ | คณบดีคณะรัฐศาสตร์และ
รัฐประศาสนศาสตร์ |
| 7. ศาสตราจารย์ ดร.ธรรณิษฐ์ ไชยเรืองศรี | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติสุดา ศรีสุข | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ โสภางค์ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิรา อุ๋นเจริญ | รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยนานาชาติ
นวัตกรรมดิจิทัล |
| 11. รองศาสตราจารย์เหรียญ หล่อวิมจล | ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัคราพร ศรีภูษณาพรณ | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพ
การศึกษา |
| 13. ศาสตราจารย์ ดร.สมพงศ์ วิทยศักดิ์พันธุ์ | ผู้อำนวยการสถาบันภาษา |

Facilitators

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภู่ นิมนันท์ | คณบดีคณะบริหารธุรกิจ |
| 2. รองศาสตราจารย์ นพ.อนวัช วิเศษบริสุทธิ์ | รองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ |
| 3. อาจารย์ ดร.ชานนท์ ชิงขยานุรักษ์ | คณะบริหารธุรกิจ |

ภาพรวมกระบวนการอภิปรายกลุ่ม



ภาพที่ 1 กลไกการอภิปรายกลุ่ม

กระบวนการสัมมนาแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ เพื่อพัฒนาแผนฯ Digital Transformation ด้านการศึกษา ได้แก่

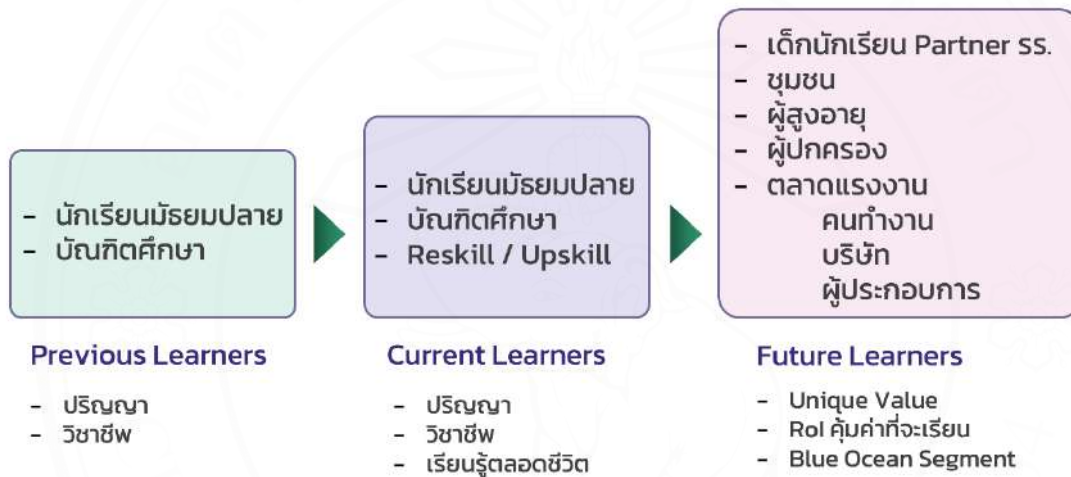
1. การสร้างภาพเป้าหมายว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ มช. คืออะไร มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่จะเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. กำหนด Guiding Principles ในการกำหนดเป้าหมายด้านการศึกษาในอนาคต กรอบแนวคิดในการทำแผนฯ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในอนาคต
3. สร้างแผนกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา
4. วิเคราะห์ Digital Transformation เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา

ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านการศึกษา ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เผชิญ และกำลังเผชิญ

1. สถานการณ์ที่เป็นไปได้ Future Scenario
 - การเรียนการสอนจะลดลง - ผู้เรียนตามระบบปกติจะลดลง
 - การทำงานร่วมกับผู้ประกอบการ จะมากขึ้น - สาขาดิจิทัลขาดแคลน
 - ตลาดแรงงานจะมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว - หลักสูตรต้องไว
 - รูปแบบ ธุรกิจด้านการศึกษาก็จะเปลี่ยนไป - Education Disruption
 - การแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น - ทั้ง Direct / Indirect competitors

2. ผู้เรียน

แนวโน้มจะมีการปรับตัว จากการเข้ามาศึกษาเพื่อเอาใบปริญญา หรือใบอนุมัติการประกอบวิชาชีพ ขยับเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณค่าเฉพาะตัว คุ่มค่าที่จะเรียน ตลาดในอนาคต จะเป็นตลาดแรงงาน คนทำงาน บริษัท ผู้ประกอบการในการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน



ภาพที่ 2 ผู้เรียนในอนาคต

3. การตอบสนองต่อผู้เรียนในอนาคต

3.1 ขยับจากแนวคิด Supply Driven เป็น Demand Driven

3.2 สร้างผลิตภัณฑ์ หลักสูตร และการเรียนการสอนที่มีความจำเพาะ มีคุณค่า และดึงดูด

3.3 เพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน Multidiscipline, Competency Based, มุ่งเน้น Partners ภาคเอกชน และต่างชาติ

3.4 มุ่งเน้นประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน Learning Experiences, Online-onsite integration, Technology Enablers

4. Learning outcomes

ใช้ทฤษฎีของ Kolb's Experiential Learning Cycle โดยมุ่งเน้น Competency ของผู้เรียน ไม่ให้หยุดแค่ Technical Learning แต่ไปให้ถึง Higher order Thinking คือ Conceptualization โดยใช้กลไก Life-long learning โดย ใช้การพัฒนา Competency แบบก้าวกระโดด – CMU 10X Competency

อุปสรรคและโอกาสที่สำคัญของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Our Key Obstacles	Our Strengths – Our Opportunities
Size: CMU องค์กรขนาดใหญ่ ไม่คล่องตัว ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงได้ยาก	Trust: ความน่าเชื่อถือขององค์กร โอกาสในการพัฒนาการ Certified
Silo: ส่วนงานจำนวนมาก ทำให้เกิดการทำงาน แบบบูรณาการที่แท้จริงได้ยาก	Comprehensive University: ความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา โอกาสในการบูรณาการ
Digital: การเรียนออนไลน์ในปัจจุบันยังมี Gap ให้ พัฒนาได้อีกมาก	Products: มีความหลากหลาย และมีโอกาสพัฒนาอีก มากหากต้องเปลี่ยน Business Model
Marketing: การทำการตลาด และการสื่อสารเพื่อดึงดู ผู้เรียนในปัจจุบันและอนาคต	Collaboration: ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก

การนำเสนอคุณค่าใหม่ที่มีความจำเพาะของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Unique Value Proposition



Comprehensive University

Collaboration: Internal External

Integration: New Products

Unique Value: Demand Driven

คุณค่าใหม่ที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะส่งมอบ คือ หลักสูตรที่มุ่งเน้นการบูรณาการ โดยใช้ความร่วมมือของพันธมิตรภาคเอกชนและต่างชาติที่ร่วมกันสร้างหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน และตลาดแรงงาน ก่อให้เกิด Unique Value ของหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้อเสนอเพื่อพัฒนา Initiatives: Digital Transformation ด้านการศึกษา

1. พัฒนา Multidisciplinary Database

การจัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญในทุกมิติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แบบบูรณาการทั้งในแง่บุคลากร หลักสูตร กระบวนวิชา ทรัพยากร พันธมิตร คู่ความร่วมมือ โดยก่อให้เกิด

- การวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytic เพื่อระบุความเชี่ยวชาญของบุคลากรและส่วนงานของมหาวิทยาลัย เพื่อค้นหาโอกาสในการบูรณาการของศาสตร์ต่าง ๆ ภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อสร้าง Unique Value
- การออกแบบการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาหลักสูตร โดยใช้ Data Architecture เพื่อพัฒนาหลักสูตร Pilot ที่ High Impact
- ระบุโอกาสในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อ Digital Transformation

2. Creating Digital Learning Ecosystem and Platform

สร้างกระบวนการเรียนรู้ ของผู้เรียนโดยมุ่งเน้นการบูรณาการกับหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน และหน่วยงานต่างประเทศ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

กลุ่มที่ 3 กลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนา
สังคมที่ยั่งยืนในด้านสุขภาพ อาหาร พลังงานและ
สิ่งแวดล้อม (Digital transformation for Society #1)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

กลุ่มที่ 3 กลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน
ในด้านสุขภาพ อาหาร พลังงานและสิ่งแวดล้อม
(Digital transformation for Society #1)

ประธาน

- | | |
|---|--------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ สิงหราชวราพันธ์ | รองอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ฤกษ์เกรียงไกร | รองอธิการบดี |

ผู้นำเสนอแนวคิด (Initiatives)

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.กฤษณ์ ขวัญเงิน | รักษาการแทนผู้อำนวยการศูนย์แก้ไข
ความพิการบนใบหน้าและกะโหลก
ศีรษะ มูลนิธิเทคโนโลยีสารสนเทศ
ตามพระราชดำริฯ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาย รังสิยากุล | ศูนย์บริหารจัดการเมืองอัจฉริยะ มช. |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชวาลย์ ชัยชนะ | คณะวิศวกรรมศาสตร์ |

สมาชิกกลุ่ม

- | | |
|---|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสถิรกุล | รองอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์ นพ.รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ | เลขานุการสภามหาวิทยาลัย |
| 3. ศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ สอนใต้ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ธนิสนิตย์ ลีรพันธ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท
คณาจารย์ประจำ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรณี นภาพรหม | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท
คณาจารย์ประจำ |
| 6. ศาสตราจารย์ ดร.สาคร พรประเสริฐ | คณบดีคณะเกษตรศาสตร์ |
| 7. ศาสตราจารย์ (เชี่ยวชาญพิเศษ) นพ.บรรณกิจ โลงนาภิวัฒน์ | คณบดีคณะเทคนิคการแพทย์ |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร. ภก.สุพัฒน์ จิราอนุสรณ์กุล | คณบดีคณะแพทยศาสตร์ |
| 9. ศาสตราจารย์ ดร. นสพ.กรกฎ งานวงศ์พาณิชย์ | คณบดีคณะเภสัชศาสตร์ |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา ศรีวัฒนะ | คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธี วังเตื่อย | คณบดีคณะอุตสาหกรรมเกษตร |
| 12. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.ขวัญชัย ศุภรัตน์ภิญโญ | คณบดีวิทยาลัยการศึกษาและการ
จัดการทางทะเล |
| 13. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.สัณชัย จตุรสิทธา | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์
สุขภาพ |
| 14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤกษ์ อักกะรังสี | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยี |
| 15. รองศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ธีรอำพน | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
พลังงานนครพิงค์ |
| | ผู้อำนวยการสถาบันวิศวกรรม
ชีวการแพทย์ |

16. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุพธนา พิมพ์ศิริผล

ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมอาหารและ
บรรจุภัณฑ์

17. รองศาสตราจารย์ ดร.เลิศรัก ศรีกิจการ

ผู้อำนวยการศูนย์เฝ้าระวังสุขภาพหนึ่งเดียว

Facilitators

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นฤมล กิมภากรณ์

คณะบริหารธุรกิจ

2. อาจารย์ ดร.ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์

รองคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์

กลุ่มที่ 3 ได้มีการหารือในประเด็นการดำเนินการ Digital Transformation ของมหาวิทยาลัย
เชียงใหม่เพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมใน 4 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการดูแลสุขภาพการแพทย์
ด้านอุตสาหกรรมอาหาร ด้านพลังงาน และด้านสิ่งแวดล้อม



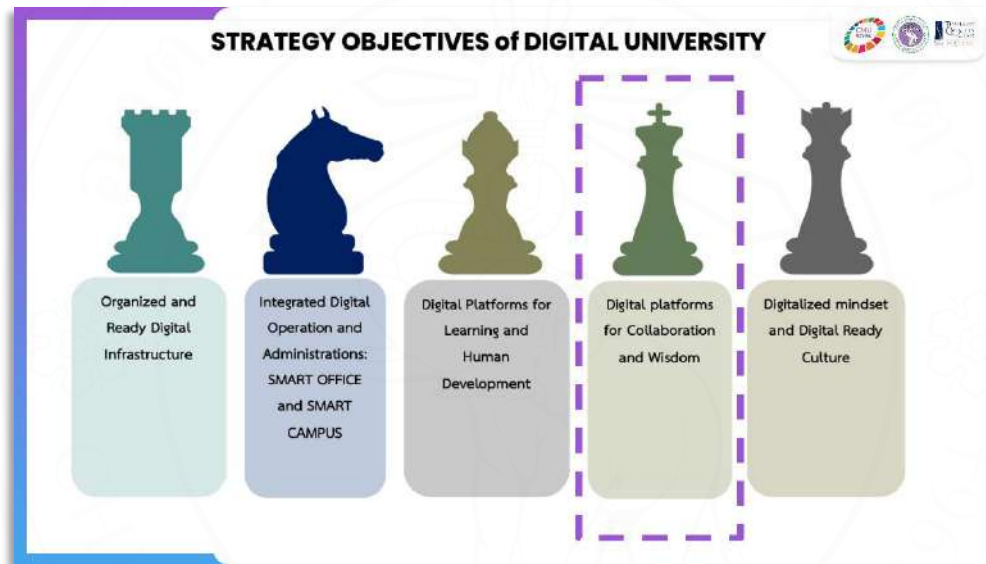
ภาพที่ 1 กลุ่ม 3 Digital transformation for Society #1

สมาชิกของกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม 2 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ฤกษ์
เกรียงไกร และรองศาสตราจารย์ ดร.สัมพันธ์ สิงหราชวรพันธ์ และผู้บริหารส่วนงานกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ
และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



ภาพที่ 2 รายชื่อสมาชิกกลุ่ม

จากยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยดิจิทัลทั้ง 5 ด้านนั้น ในกลุ่มที่ 3 ได้มุ่งเน้นการหารือในยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ Digital Platform Collaboration and Wisdom เพื่อรับฟังความเห็นในการพัฒนาแพลตฟอร์มกลางให้บุคลากรของ มช. มาบูรณาการทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาให้กับสังคม โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด



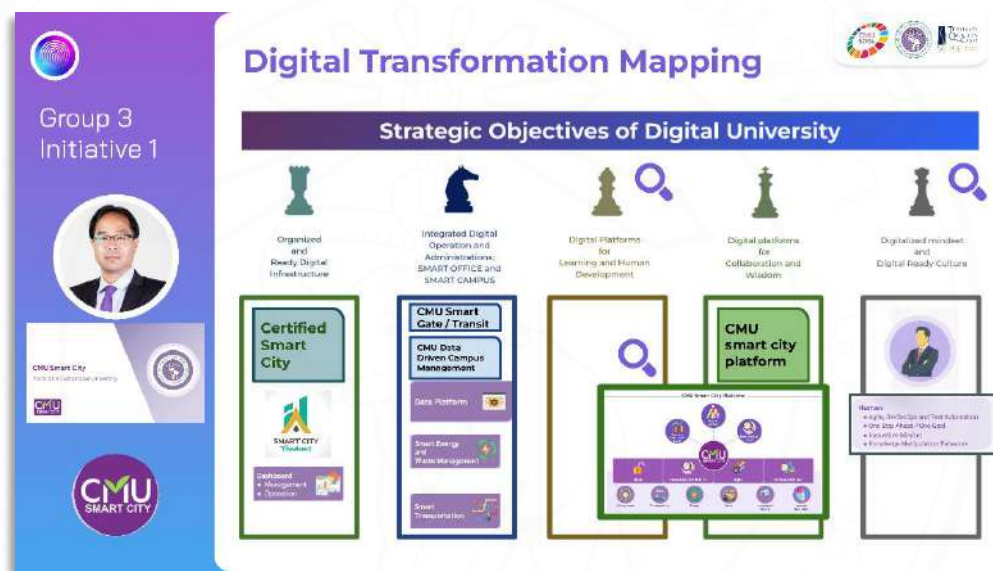
ภาพที่ 3 Strategy Objectives of Digital University

การสัมมนาเริ่มด้วยการนำเสนอแนวคิดตั้งต้น (Initiative) ในด้านที่ มช. ได้มีการดำเนินการมาแล้ว และที่มีแผนในการดำเนินการ 3 เรื่อง ได้แก่ Smart City, Digital Health Tele Med และ Smart Agriculture เพื่อจุดประเด็นในการหารือรับฟังความเห็นตามกลยุทธ์ Digital Transformation แต่ก็เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสามารถเสนอ initiative อื่น ๆ ได้เช่นกัน



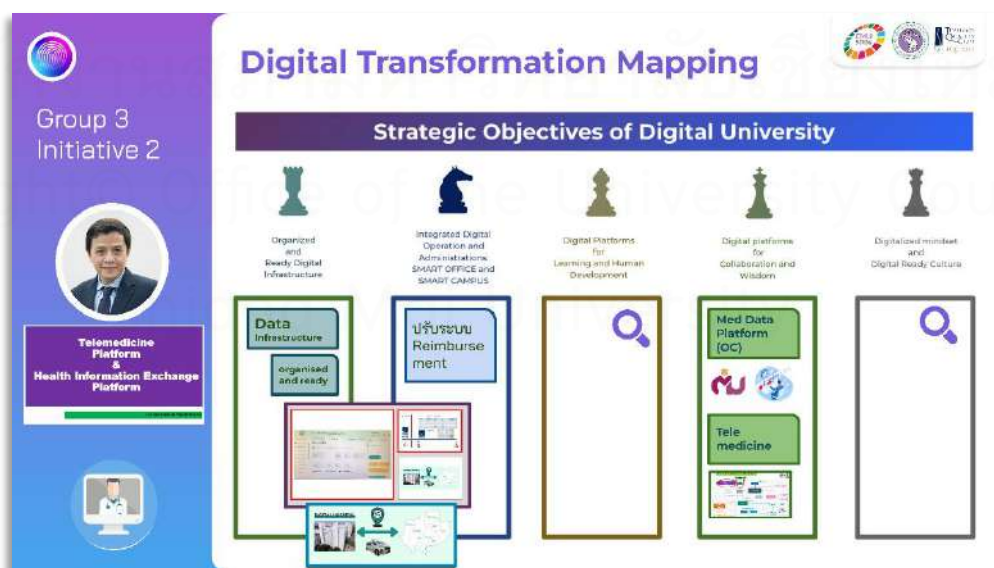
ภาพที่ 4 Group 3 Initiative

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาย รังสิยากุล นำเสนอ Initiative ด้าน Smart City ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนา Smart Campus ตามแผน Smart City ของ มช. มีการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานออกมาให้ส่วนกลางแยกจากระบบเดิม แต่สามารถให้การใช้งานอื่น ๆ มาต่อยอดได้ เช่น ระบบ Smart Gate และนำเอาข้อมูลที่ผ่านมาบริหารจัดการ Campus และพัฒนาบุคลากรมารองรับการบริหารงาน



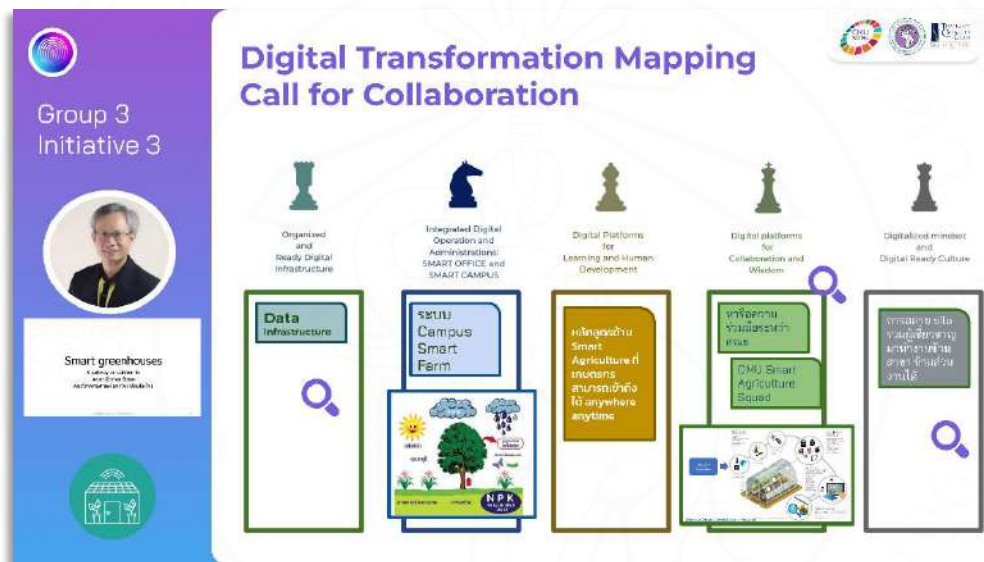
ภาพที่ 5 Digital Transformation Mapping โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาย รังสิยากุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.กฤษณ์ ขวัญเงิน นำเสนอการดำเนินการ Digital Transformation ในด้านการให้บริการทางการแพทย์และให้บริการสุขภาพให้ประชาชนที่มี pain points ต่าง ๆ เช่น ผู้ป่วยที่อยู่ห่างไกลผ่านนวัตกรรม Telemedicine รวมทั้งการ Digital Transformation ด้านข้อมูลของผู้ป่วย เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถบูรณาการงานวิจัยและนวัตกรรมผ่านการใช้ข้อมูลร่วมกัน



ภาพที่ 6 Digital Transformation Mapping โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.กฤษณ์ ขวัญเงิน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวัลย์ ชัยชนะ นำเสนอแนวคิดการขับเคลื่อน Digital Transformation ในการแก้ปัญหา (pain points) ของเกษตรกรในด้านต่าง ๆ อาทิ ไม่สามารถควบคุมปัจจัยแวดล้อมทางธรรมชาติได้ หรือไม่สามารถควบคุมคุณภาพผลผลิตได้ โดยพบว่ายังขาดองค์ความรู้อีกหลายด้านที่สามารถพัฒนานวัตกรรมจากความร่วมมือของบุคลากรใน มข. จากหลากหลายส่วนงานมาร่วมกันพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างระบบ Smart Agriculture ได้



ภาพที่ 7 Digital Transformation Mapping Call for Collaboration

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวัลย์ ชัยชนะ

การระดมสมองในกลุ่มที่ 3 มีการเสนอแนวคิดในหลาย ๆ ประเด็น โดยการแลกเปลี่ยนสรุปได้ว่า มข. มีผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา การสร้างนวัตกรรมจากการบูรณาการข้ามส่วนงานจะสามารถทำให้ มข. สร้างประโยชน์แก่สังคมได้มาก และ Digital Transformation ก็มีส่วนสำคัญในการสร้าง collaborations อย่างไรก็ตาม Physical space ก็ยังมีความจำเป็นอยู่



ภาพที่ 8 การระดมความเห็นกลุ่มที่ 3

เพื่อรวบรวมข้อมูลเข้ามาในยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยดิจิทัลทั้ง 5 เรื่องแล้ว พบว่า แม้ว่าในกลุ่มที่ 3 จะได้รับมอบหมายให้ focus ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ในการสร้าง Platform for collaborations แต่ในประเด็นที่มีความสำคัญคือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่อาจจะเป็นระบบกลางของ มข. ที่เปิดโอกาสให้ส่วนงานต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันได้ ทั้งเรื่องของข้อมูลกลางเพื่อการวิจัย และการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 9 ข้อเสนอในการระดมความเห็น

ในกลุ่มได้มีการสรุปถึงความเชื่อมโยงของส่วนงานต่าง ๆ ที่มีความชำนาญที่แตกต่างกัน แต่สามารถเชื่อมโยงกันได้ หากมี platform ที่เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญใน มข. ได้ “คุยกันมาก ๆ และคุยกันบ่อย” ก็น่าจะทำให้เปิดโอกาสในการทำงานร่วมกันมากขึ้นได้เช่นกัน โดยดิจิทัลเทคโนโลยีนี้จะมีบทบาทสำคัญให้คนใน มข.ทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้นและสร้างผลงานร่วมกันได้มากขึ้น



ภาพที่ 10 ข้อเสนอในการ Transform มข. สู่การสร้างประโยชน์แก่สังคม

หลังจากจบการหารือในห้องย่อย ประธานได้แจ้งให้สมาชิกสามารถแสดงความเห็นเพิ่มเติมได้ใน Google Sheet ที่บันทึกความเห็นรายบุคคลนี้ <https://cmu.to/G3ideaCMURetreat2022> และสามารถเข้าตรวจสอบเนื้อหาการสรุปเพื่อนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ ได้ที่ <https://cmu.to/G3CMURetreat2022>

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

กลุ่มที่ 4 กลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนา
สังคมที่ยั่งยืนในการพัฒนามนุษย์ สังคม ศิลปะ และ
วัฒนธรรม (Digital transformation for Society #2)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

กลุ่มที่ 4 กลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน
ในการพัฒนามนุษย์ สังคม ศิลปะ และวัฒนธรรม
(Digital transformation for Society #2)

ประธาน

- | | |
|---|--------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย มหาเอก | รองอธิการบดี |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.อวรณ์ โอภาสพัฒนกิจ | รองอธิการบดี |

ผู้นำเสนอแนวคิด (Initiatives)

- | | |
|---|------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล | ผู้ช่วยอธิการบดี |
|---|------------------|

สมาชิกกลุ่ม

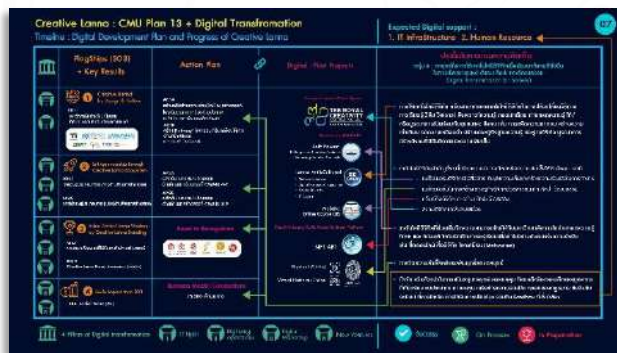
- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพินทร์ พัทธนาภิรักษ์ | คณบดีคณะสังคมศาสตร์ |
| 2. รองศาสตราจารย์ธีรภัทร วรรณฤม | คณบดีคณะการสื่อสารมวลชน |
| 3. รองศาสตราจารย์อัครวิทย์ หวานจริง | คณบดีคณะจิตรศิลป์ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพรัช กาญจนการุณ | คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ จันทน์ฉาย | คณบดีวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ เสวตเสริม | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม |
| 7. นางสาววรารักษ์ พัฒนเกียรติพงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.วรลักษณ์ บุญยสุรัตน์ | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอร ภูเจริญ | ผู้อำนวยการสถาบันนโยบายสาธารณะ |
| 10. รองศาสตราจารย์ ดร.ชนากานต์ เทโบลต์ พรหมอุทัย | ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยข้าวล้านนา |

Facilitators

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นริศรา เอี่ยมคณิตชาติ | รองผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 2. ดร.กรวรรณ สังขกร | นักวิจัย โครงการจัดตั้งศูนย์ล้านนาสร้างสรรค์ |

Creative Lanna in Digital Era & CMU Metaverse: Saladharma

ในการระดมสมอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย มหาเอก ได้นำเสนอการดำเนินงานที่ผ่านมาของยุทธศาสตร์ด้านล้านนา สร้างสรรค์ ซึ่งได้ดำเนินการต่อเนื่องมา ตั้งแต่แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 12 และแนวทางการดำเนินงานต่อเนื่องสู่แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลาที่ 13 โดยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นหลักในการดำเนินงาน และนำเสนอการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีผลงานหลากหลายจากการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยได้รับความร่วมมือจากคณะและส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นอย่างดี ต่อจากนั้น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิชัย จันทรฉาย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิณฑิพย์ ยอดมงคล ได้นำเสนอโครงการ CMU Metaverse โดยนำเสนอผลการดำเนินงานต้นแบบสาธิต



หลังจากนั้นที่ประชุมได้ร่วมระดมสมองเพื่อเสนอแนวคิด และ Initiative project ที่สามารถนำเทคโนโลยีด้านดิจิทัลเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ซึ่งมีตัวอย่างกรณีศึกษาที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้



ส่วนงาน	แนวคิด และ Initiative project
วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี	สร้างที่ดินเสมือนให้ทุกคน ทุกหน่วยงาน ใน มข. ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีเอง
สถาบันนโยบายสาธารณะ	การใช้ประโยชน์ด้านดิจิทัล ควรมีการศึกษาด้านนโยบายสาธารณะ จะได้กำกับ ติดตาม การใช้ประโยชน์ให้เหมาะสม
คณะวิจิตรศิลป์	สถานการณ์ COVID อาจารย์และนักศึกษาได้นำผลงานศิลปะขายออนไลน์ สนใจทำ Meta Art หอศิลป์ มีพิพิธภัณฑ์ออนไลน์ หรือเสมือน
คณะสังคมศาสตร์	นำเทคโนโลยีดิจิทัล ผนวกการเรียน การสอน การวิจัย กับชุมชนและพื้นที่ เรียนรู้การ เก็บข้อมูลในชุมชน ให้เชื่อมโยงกับเพื่อนบ้าน ต่างประเทศ
ศูนย์วิจัยข้าวล้านนา	นำเทคโนโลยีดิจิทัล ใช้กับ Smart Farming เน้นประโยชน์ต่อเกษตรกรใช้ง่าย ลดค่าใช้จ่าย มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือทำ “พิพิธภัณฑ์ข้าวแบบ Virtual” ให้เรียนรู้ Supply Chain ตั้งแต่เริ่มปลูกจนเก็บเกี่ยว
สำนักหอสมุด	สร้าง Digital Librarian/ Librarian Online เชื่อมกับทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย สามารถสืบค้นจากที่เดียวได้ ให้เข้าถึงได้ง่าย
สำนักส่งเสริมศิลป-วัฒนธรรม	สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Metaverse โดยนำบ้านที่ต้องการอนุรักษ์ซึ่งตั้งใน ชุมชนที่ห่างไกลเข้ามาใน Metaverse ทำให้สามารถอนุรักษ์เรือนของชุมชนในพื้นที่ที่เป็นเครือข่ายของเราในชุมชนต่าง ๆ เพื่ออนุรักษ์บ้านเรือนโบราณและสร้างความร่วมมือกับชุมชนอย่างยั่งยืน
คณะการสื่อสารมวลชน	ในอนาคตอันใกล้ การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้าถึงง่ายและมีราคาถูกลง อาจมีการเข้าใช้ Platform ที่ใช้เทคโนโลยี VR, AR มากขึ้น
สถาบันวิจัยสังคม	สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ด้านการอนุรักษ์และส่งมอบความรู้ให้ ชุมชน เช่น จารึกโบราณ 3D คัมภีร์โบราณ หรือสร้างสารคดี
คณะเศรษฐศาสตร์	มูลค่าของข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม สามารถแปลงเป็นทุนได้ ซึ่งมีมูลค่าสูง ถ้ามี Open platform จะทำให้เกิดเร็วและทำให้เกิดความโปร่งใส อาจทำ Platform กลาง เลือกสิ่งที่เป็นไปได้ทำก่อนและขยายเพิ่มไปเรื่อย ๆ



โดยก่อนจบการระดมสมองที่ประชุมมีความเห็นตรงกันว่า ต้องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสร้าง Collaborative Platform ที่สามารถผนวกความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ชุมชน รวมถึงเครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือด้านการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ ได้โดยสะดวก เป็นหนึ่งเดียว สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานของทุกส่วนงานได้

ทั้งนี้ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในหลายประเด็น ได้แก่

- Protection & Security: ต้องมีแนวนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และมีหน่วยงานกลางในการเฝ้าระวังและการป้องกันภัยคุกคามด้าน Cyber security
- IT Infrastructure: มีการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความพร้อมใช้งานทั้ง ด้าน Hardware, Software รวมถึงมีสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบที่จำเป็นในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการดำเนินงานตามพันธกิจ
- IT skill & IT expert: การพัฒนาทักษะบุคลากรด้าน Digital literacy รวมถึงการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนา Platform ดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่สูง ในขั้นต้น จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญ เพื่อเลือกโครงการที่มีผลกระทบสูงมาดำเนินการก่อน แล้วจึงขยายครอบคลุมโครงการอื่นในอนาคต เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในการเป็น “มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม”



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

สรุปผลการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)
โดย ศาสตราจารย์ ดร. นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

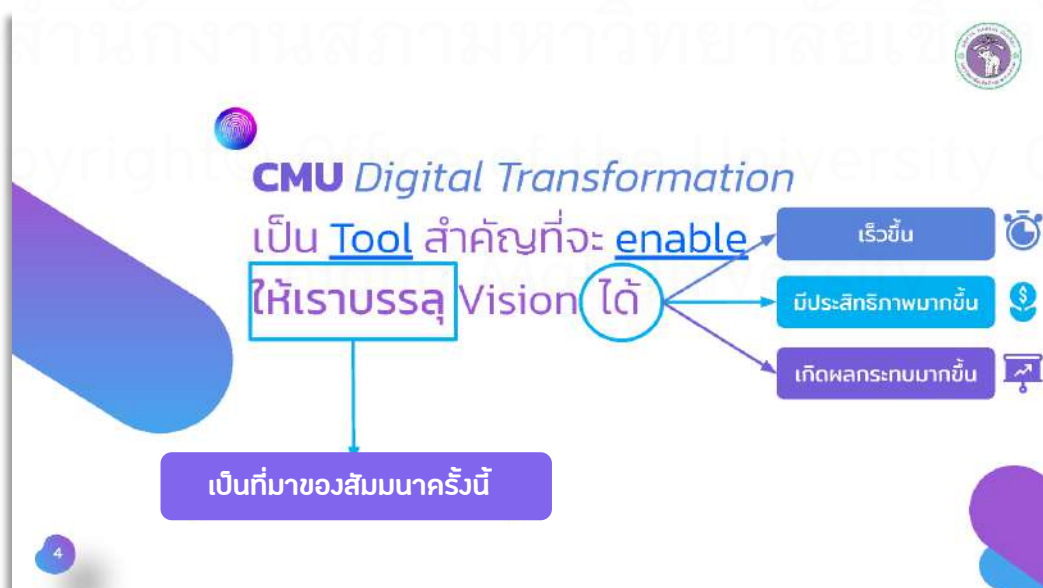
Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

ศาสตราจารย์ ดร. นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้สรุปผลการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ไว้ดังนี้ การวางแผนการดำเนินงานทั้งหมดที่ทีมงานได้ทำมาแล้วนั้นเป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ “การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม”



ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ของเรา มีการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยบางช่วงเป็นการ Transform บางช่วงเป็นการ Improvement ดังนั้น สิ่งที่เราจะวางแผนดำเนินงานในอนาคตต่อไป คือ การนำ Digital Transformation เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยเกิดกระบวนการทำงานที่รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ และเกิดผลกระทบมากขึ้น สิ่งเหล่านี้คือผลลัพธ์ที่ได้จากการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร และการมีส่วนร่วมกัน ในครั้งนี้ มีความมุ่งหวังให้ทีมผู้ทำงานทุกคนร่วมกันหาแนวทางที่จะช่วยผลักดันให้เราบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้ โดยสิ่งที่สำคัญและมีความชัดเจนที่สุด คือ เราไม่ได้มองแค่เรื่องดิจิทัลเพียงเท่านั้น แต่เรายังมองถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรของเราให้เป็นดิจิทัลด้วย



สรุปคำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565 เรื่อง “Digital Transformation”
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่



Digital Disruption : การสืบทอดวิเศษ





ศาสตราจารย์เกียรติคุณ
นายแพทย์เกษม วัฒนชัย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ปัจจัยหลักที่สร้างลักษณะเฉพาะให้แก่ชนชาติหรือประเทศชาติ

ประวัติศาสตร์

วัฒนธรรม

ชีวิตผู้คน
2. โครงสร้างสังคมที่สำคัญ

ครอบครัว

ชุมชน

เมือง

กตัญญู
ความเป็นพี่น้อง

ความมีน้ำใจ
ความเอื้อเฟื้อ

ความจงรักภักดี
ความสามัคคี
3. หัวใจของการศึกษา

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร พระราชทานแก่คณะองคมนตรี พ.ศ. 2555

ความรักความเมตตาต่อกันและกัน

ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อกัน

ความสามัคคีในหมู่คณะ



Digital Disruption : การสืบทอดวิเศษ





ศาสตราจารย์เกียรติคุณ
นายแพทย์เกษม วัฒนชัย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4. ประโยชน์ปัจจุบันของ Digital / Smart Hospital

บริหารแม่นยำ
กว่า Manual

ประสิทธิภาพ
ประสิทธิผลเหนือกว่า

สามารถออกแบบได้

ป้องกันข้อผิดพลาด
4 เท่า
5. ประโยชน์อนาคตของ Digital / Smart Hospital

เตรียมระบบรองรับคนรุ่น
ใหม่ (digital tech)

เตรียมระบบรองรับ
เครื่องป้อนแพทย์
และเวชภัณฑ์ที่ใช้
digital tech

เตรียมระบบรองรับ
ความรู้และเทคโนโลยีการ
แพทย์ดิจิทัล
6. นวัตกรรม

เป้าหมายของนวัตกรรม

“วันนี้ใหม่ – พรุ่งนี้ใหม่ – ใหม่เสมอ”

ภาคีโบราณของจีน

Research vs Innovation (3M)

- Research = Money -> Knowledge
 - Innovation = Knowledge -> Money
 - Innovation เพิ่มคุณค่า และหรือ เพิ่มราคา

1. Products ใหม่ 2. Services ใหม่

3. Production Process กระบวนการผลิตใหม่

4. Business Model ใหม่

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ Digital Transformation ของ มช. ต่อไปในอนาคต ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยหลักที่สร้างลักษณะเฉพาะให้แก่ชนชาติหรือประเทศชาติ ได้แก่ (1) ประเทศนั้นมีประวัติศาสตร์มาอย่างไร (2) การพัฒนาวัฒนธรรมของประเทศเป็นอย่างไร และ (3) วิถีชีวิตของผู้คนในประเทศมีความเชื่ออะไรและมีการดำรงชีวิตอย่างไร โดยจะต้องมีความเข้าใจใน 3 ปัจจัยดังกล่าวนี้ จึงจะสามารถนำพาองค์กรของตนเองดำเนินการก้าวต่อไปได้ ขณะเดียวกัน มช. ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประวัติศาสตร์ล้านนา รับผิดชอบต่อประเทศไทย และอาจจะต้องมีพันธกิจอีกอย่างคือ การนำเอาทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวมาถ่ายทอดให้นักศึกษาและผู้คนได้รับรู้ด้วย

2. โครงสร้างสังคมในเชิงนามธรรมและคุณธรรมที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืนได้ใน 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับตระกูล/ครัวเรือน/ครอบครัว ที่ผู้เยาว์จะต้องมีความกตัญญูรู้คุณและการตอบแทนคุณต่อผู้ใหญ่ ในขณะที่ผู้ใหญ่ก็จะมีพันธะในการดูแล เลี้ยงดู อบรม มีความรัก และความเมตตาต่อผู้เยาว์

2) ระดับชุมชน โดยชุมชนไทยนี้มีหลักคุณธรรม 2 ข้อ คือ 1) ความมีน้ำใจต่อกัน และ 2) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน

3) ระดับเมืองหรืออาณาจักร ซึ่งในแต่ละเมืองหรืออาณาจักรจะต้องมีความจงรักภักดีและมีความสามัคคีต่อบ้านเมือง

3. หัวใจของการศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร ได้พระราชทานพระราชดำริแก่องคมนตรีในช่วง พ.ศ. 2555 ให้สร้างโรงเรียนคุณธรรม โดยมีเป้าหมาย คือ การสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง และได้พระราชทานความเป็นระยะ ซึ่งโดยสรุปจะตรงกับโครงสร้างสังคม 3 ระดับที่ได้ยกตัวอย่างไว้ข้างต้น คือ (1) ความรักความเมตตาต่อกันและกัน (2) ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อกัน และ (3) ความสามัคคีในหมู่คณะ

4. ประโยชน์ในปัจจุบันของ Digital เช่น Smart Hospital หรือ Event Digital หรือ Smart University ได้แก่ คือ (1) การบริหารและการบริการแม่นยำกว่า Manual Mode (2) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่า (3) แล้วแต่การออกแบบระบบโดยจะเน้นผู้รับบริการหรือผู้ให้บริการหรือเน้นทั้งสองประการก็ได้ และ (4) ป้องกันการฉ้อราษฎร์บังหลวงได้ดีกว่า

5. ประโยชน์ในอนาคตของ Digital เช่น Smart Hospital หรือ Event Digital หรือ Smart University คือ (1) เตรียมระบบไว้รองรับคนรุ่นใหม่ที่มีพื้นฐานมาจาก Digital Tech หรือ Digital Native (2) เตรียมระบบไว้รองรับเครื่องมือแพทย์และเวชภัณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ Digital Tech เป็นพื้น และ (3) เตรียมระบบไว้รองรับความรู้และเทคโนโลยีการแพทย์ดิจิทัล

6. นวัตกรรม (Innovation) ภาชิตโบราณของประเทศจีนได้กล่าวไว้ว่า “วันนี้ใหม่ พรุ่งนี้ใหม่ ใหม่อีก” โดยมหาวิทยาลัยจะต้องปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมกับนักศึกษาในอนาคตอยู่เสมอ ซึ่งกลุ่มบริษัท 3M ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันของคำว่า “Research” กับ “Innovation” ไว้ดังนี้ (1) เมื่อนำเงิน (Money) ใส่เข้าไปแล้วได้ความรู้ (Knowledge) ออกมา จะเรียกว่าวิธีการนี้คือการวิจัย (Research) (2) เมื่อนำความรู้ (Knowledge) ใส่เข้าไปแล้วได้เงิน (Money) ออกมา จะเรียกว่าวิธีการนี้ว่านวัตกรรม (Innovation) และ (3) นวัตกรรมเพิ่มคุณค่า และ/หรือ เพิ่มราคา

โดยมีเป้าหมายของนวัตกรรม 4 ด้าน ได้แก่ (1) สินค้าใหม่ (2) บริการใหม่ (3) Production Process กระบวนการผลิตใหม่ และ (4) Business Model ใหม่ และอาจจะมีการออกแบบชุมชนใหม่ (Social Innovation Design) ยกตัวอย่างเช่น จะทำอย่างไรให้ชุมชนมีความสุขเพิ่มขึ้น มีความทุกข์น้อยลง ความมีน้ำใจเพิ่มขึ้น เป็นต้น

การบรรยายพิเศษ “SCB10X : การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก” โดย ดร.อารักษ์ สุธีวงศ์



Digital Disruption: การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก





ดร.อารักษ์ สุธีวงศ์
ผู้อำนวยการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร SCB10X และ SCBS

1. ทุกธุรกิจ ในทุกอุตสาหกรรม กำลังถูก Disrupt หรือ เสี่ยงสูง

แท็กซี่ -> รถยนต์ไฟฟ้า

Ford -> Tesla

Platform App (Grab / Netflix)
2. Disruption ในวงการศึกษาศึกษา

ตั้งแต่ปี 2015+

65% จะมีอาชีพแบบใหม่

บริษัทใหญ่ ทำการศึกษาเอง (Google)
3. Digital transformation เป็นมากกว่า Digitization

การเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง

เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าเป็นสำคัญ



Digital Disruption: การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก





ดร.อารักษ์ สุธีวงศ์
ผู้อำนวยการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร SCB10X และ SCBS

4. SCB Journey of Digital Transformation : ความท้าทาย

Banking is Necessary - banks are not. (Bill Gates)

Pandemics

Young Gen

Regulatory

Fintech & Non bank

Digital Disruption
5. SCB Transformation

ตั้งแต่ปี 2016

ลงทุน 40,000 ล้านบาท

สร้างความพร้อมต่อ Disruption

สร้างความคล่องตัว

100 วันแรก ที่ผู้บริหารทำความเข้าใจร่วมกัน

Efficiency

Agility

Competitiveness

SCB Transformation = Digitization + Digital Transformation
6. Digital Transformation เป็นสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

Lack of Conviction from the top

Risk Appetite

Fears of Unknown

Organisational Capability gap

Legacy system and Process

Relationship Human Factor



Digital Disruption: การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก





ดร.อารักษ์ สุธีวงศ์
ผู้อำนวยการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร SCB10X และ SCBS



7. ถอดรหัสการพัฒนาองค์กรและการกิจพิชิตดวงจันทร์ของ SCB 10x

วิสัยทัศน์ ->

สร้าง unicorn ไทย

เป็นผู้ฝ่าในการลงทุนในอาเซียน

เป็นผู้จ้างงานที่คนรุ่นใหม่อยากทำงานด้วย



Transformation ไม่ใช่โครงการ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรในทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว



การมี alignment และ conviction โดยเฉพาะในระดับผู้นำสูงสุดขององค์กร เป็นสิ่งแรกที่ต้องทำให้เกิด และเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด



การมีกรอบการกำกับดูแล (governance) ที่กระจายอำนาจสู่องค์กร (empowerment) จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เร็วขึ้น และมีความต่อเนื่องในระยะยาว



มุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับดิจิทัลเทคโนโลยีให้กับองค์กร



ทุกความสำเร็จ และความล้มเหลวมีค่า ควรถอดบทเรียน และให้ความสำคัญกับทั้งสองเรื่อง

"10X Is Easier Than 10%"
(Larry Page, Google)



ซึ่งจากการบรรยายพิเศษ เรื่อง “SCB10X : การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก” วิทยากรได้ยกตัวอย่างจากการบรรยายที่ชัดเจน ทำให้สามารถมองภาพรวมได้ว่าเราควรจะทำอะไรบ้าง จะเป็นอะไรบ้าง และสุดท้ายได้ให้ความท้าทายแก่มหาวิทยาลัยไว้ว่า “การเป็น 10x นั้น มีระดับความง่ายมากกว่าการลงมือปฏิบัติเพียงแค่ 10%” ดังนั้น จึงเป็นการท้าทายที่น่าสนใจและควรนำไปลงมือปฏิบัติต่อ โดยวิทยากรได้ให้ความรู้เกี่ยวกับ Digital Disruption : การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก ประกอบด้วย 7 เรื่องด้วยกัน ได้แก่ (1) ทุกธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม กำลังถูก Disrupt หรือเสี่ยงสูง (2) Disruption ในวงการศีกษา (3) Digital transformation เป็นมากกว่า Digitization (4) SCB Journey of Digital Transformation : ความท้าทาย (5) SCB Transformation (6) Digital Transformation เป็นสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ และ (7) ถอดรหัสการพัฒนาองค์กรและการกิจพิชิตดวงจันทร์ของ SCB 10X

สำนักส่งเสริมสหกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

การเสวนา “Digital Transformation องค์กรขนาดใหญ่ : ขับเคลื่อนอย่างไรให้เกิดผล”



Digital Transformation ในองค์กรขนาดใหญ่ : ทำอย่างไรให้ได้ผล



ดร.วิท สัตติประภพ

อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



ดร.สุพจน์ เรียรวุฒิ

ผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล



ผศ.ดร.ธัญญา นุกา

ผู้อำนวยการ
อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

9



Digital Transformation ในองค์กรขนาดใหญ่ : ทำอย่างไรให้ได้ผล



ดร.สุพจน์ เรียรวุฒิ

ผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

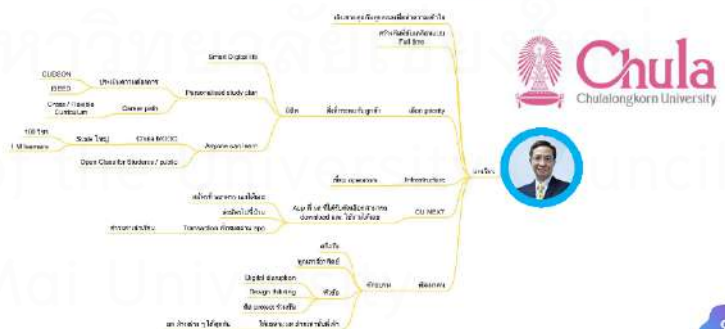


ข้อเสนอแนะต่อ มช.

- บทบาทที่สมดุล ของ สภา (สนับสนุน) ผู้บริหาร (ยุทธศาสตร์) และ เจ้าหน้าที่ (คัดสรรอย่างเหมาะสม)
- บริหารจัดการตามบริบทของ มช.
 - มช. ต้องการอะไร เป้าวิสัยทัศน์
 - เลือกโครงการที่มี impact สูง ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้

บทเรียนจาก จุฬาฯ

- เลือก priority
- การพัฒนา infrastructure ด้วย external partnership ที่ชำนาญ
- พัฒนา application ตอบกลุ่มลูกค้าหลัก (นศ) แล้วให้ทุกภาคส่วนร่วมกันพัฒนาต่อ
- การพัฒนาคน ที่เน้น เจ้าหน้าที่ระดับ ผอ ฝ่าย



9

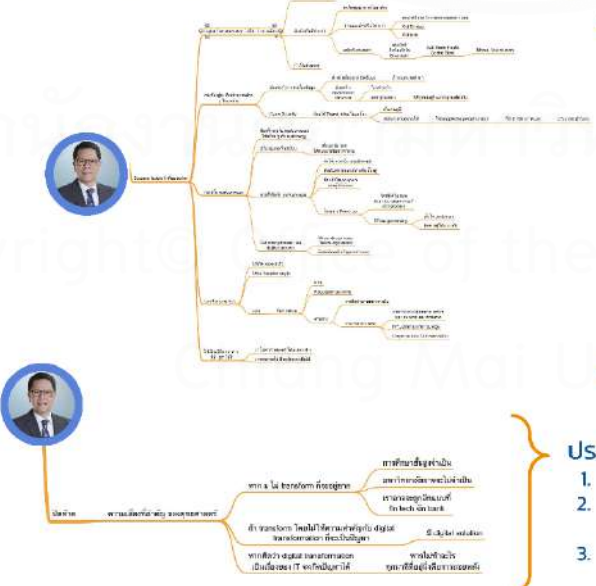
ดร.สุพจน์ เจริญรุติ ได้ถ่ายทอดบทเรียนจากประสบการณ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการทำ Digital transformation ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเริ่มจากการระดมความคิดเห็นของคณาจารย์และฝ่ายบริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดภาพการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน เช่น “อะไรคือการพลิกโฉมในมิติของมหาวิทยาลัย” โดยกำหนดแต่ละหัวข้อให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย ภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการในการกำหนดแนวทางที่มหาวิทยาลัยจะมุ่งไปแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ “การทำการสื่อสารให้แก่ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยถึงเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการต่อไปให้มีความชัดเจน” โดยมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างคณะทำงานขึ้นมา เพื่อช่วยขับเคลื่อน Digital transformation ภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดรูปแบบการ Digital transformation ไว้ใน 3 มิติดังนี้ คือ (1) เปลี่ยนประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย (2) ปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน และ (3) เปลี่ยนโมเดลธุรกิจ

ทั้งนี้ ได้มีข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ผ่านการตอบข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานสัมมนาไว้ว่า การทำกระบวนการ Digital transformation ภายในมหาวิทยาลัยนั้น ประกอบด้วยหลายบทบาทด้วยกัน คือ (1) บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำกับดูแลธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัย กำหนดทิศทางให้แก่มหาวิทยาลัย และสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (2) บทบาทของผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง และ (3) บทบาทของเจ้าหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัยที่คอยสนับสนุนและเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร โดยบทบาทของทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องมีความสมดุลและคอยสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation นั้น ไม่ได้คำตอบที่ตายตัว จึงขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และทิศทางที่องค์กรนั้น เป็นผู้กำหนดขึ้น



Digital Transformation ในองค์กรขนาดใหญ่ : ทำอย่างไรให้ได้ผล





ดร.วิโรจน์ สันติประภพ

อดีตผู้อำนวยการธนาคารแห่งประเทศไทย
กรรมการสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปัจจัยความสำเร็จในการ transform

1. Digital Transformation ไม่ใช่ IT อย่างเดียว
2. การทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร
3. ควรมีการดึงทีมปรับ work process
4. Low hanging fruit เลือกสิ่งที่จะเกิด impact ได้แรงและเร็ว
5. เรียนรู้จากผู้อื่น ที่ทำได้ดี สร้าง Partnership



ประเด็นฝากปิดท้าย

1. หากไม่ transform จะอยู่ยาก
2. ถ้า transform โดยไม่ให้ความสำคัญกับ digital transformation ก็จะเป็นปัญหา
3. หากคิดว่า digital transformation เป็นเรื่องของ IT จะเกิดปัญหาได้



ดร.วิโรท สันติประภาพ ได้สรุปปัจจัยความสำเร็จในการ transformation ภายในองค์กรขนาดใหญ่ไว้ดังนี้ (1) Digital Transformation ไม่ใช่การให้ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักเพียงอย่างเดียว (2) การทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจากการทำ Digital transformation ว่าจะออกมาในรูปแบบใด (3) ควรมีการตั้งทีมปฏิบัติการและกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร (4) ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการระบุว่ามีใครเป็นผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแล จัดลำดับความสำคัญ และติดตามการดำเนินงาน โดยต้องกำหนดให้มีมาตรฐานกลาง เพื่อให้เป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนภายในองค์กร และ (5) การเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอก ก็เป็นวิธีการที่สามารถช่วยทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

โดยมีประเด็นที่ฝากปิดท้ายไว้ว่า

1) หากมหาวิทยาลัยนิ่งเฉยไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังประโยคที่ว่า “การศึกษาชั้นสูงเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่มหาวิทยาลัยอาจจะไม่ใช่สิ่งที่จำเป็น”

2) การเปลี่ยนแปลงหรือพลิกโฉมมหาวิทยาลัย โดยไม่ให้ความสำคัญกับ Digital transformation จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับกลไกการทำงานในโลกยุคใหม่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่องของมหาวิทยาลัย จะต้องให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลหรือ การใช้ Digital Solution

3) การที่ผู้บริหารมองว่าการทำ Digital transformation เป็นหน้าที่ของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเป็นเรื่องของผู้บริหารรุ่นต่อไป “ทุกนาที่ที่มหาวิทยาลัยไม่ดำเนินการทำ Digital transformation จะเท่ากับว่ามหาวิทยาลัยนั้นกำลังเดินถอยหลัง”

การบรรยายพิเศษ “ปตท.สผ. การเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขัน โอกาส และอนาคต”
โดย คุณฉัตรชัย คงเดชอุดมกุล

Digital Transformation:
Towards Competitive Performance and Sustainable Future

คุณฉัตรชัย คงเดชอุดมกุล
ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

PTTEP

1. Digital Transformation - Why

- Purpose
- Value
- Benefits

2. Key Factors for Transformation

- SDG / ESG
- VUCA → BANI
- World / Demand / Tech Change Exponential

3. Thread ภัยคุกคาม

- COVID-19
- Economic Collapse
- Oil Price Crisis
- Emerging Technology & Energy Transition

4. Enterprise Transformation

Transformation is a journey ...

Strategy Drive Transformation

- DT: Digital Transformation
- OT: Organization Transformation
- New Normal Transition

Enterprise Transformation

Enterprise Transformation

คุณฉัตรชัย คงเดชอุดมกุล ได้สรุปการบรรยายไว้ว่า การพลิกโฉม (Transformation) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง โดยทุก ๆ การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องยากและท้าทายอย่างมาก เพราะจะมีการต่อต้านเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งการต่อต้านดังกล่าวควรอยู่ในระดับปานกลาง โดยไม่มากและน้อยจนเกินไป และหากไม่มีการต่อต้านเกิดขึ้นเลยนั้น ก็อาจถือว่าองค์กรไม่ได้เกิดการพลิกโฉมอย่างแท้จริง ดังนั้น หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและหัวหน้าส่วนงานที่ริเริ่มให้มีการพลิกโฉมภายในองค์กร และมีการต่อต้านเกิดขึ้นจากบุคลากร ก็ถือว่าเป็นเรื่องปกติ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้การต่อต้าน

เหล่านี้น้อย ๆ ลดลง อีกทั้งสิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อวางแนวทางและนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป

หลักสำคัญของ Digital Transformation สามารถอธิบายได้เป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) Why : ทำไมต้องทำ Digital Transformation (2) What : Digital Transformation คืออะไร (3) How : จะทำ Digital Transformation อย่างไร และ (4) Result : ผลลัพธ์จาก Digital Transformation ที่แสดงให้เห็นภายนอกได้ รับรู้รวมถึงได้กล่าวถึงเรื่อง Key Factors for Transformation, Thread และ Enterprise Transformation

ซึ่งหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานเกี่ยวกับ Digital Transformation ประกอบด้วย 3 ประการ คือ (1) Leadership ที่มีความสำคัญมากที่สุด (2) Purpose การมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่ชัดเจน และ (3) Mindset ทักษะคติของทุกคนในองค์กรต้องสอดคล้องและเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน และหลักคิดสำคัญอีกประการหนึ่งคือ Transformation คือ การเดินทางที่จะต้องเริ่มต้นทันที ไม่ควรดำเนินการเมื่อพร้อมครบทุกด้าน แต่ควรเป็นการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อจะพบเจอความสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างแท้จริง

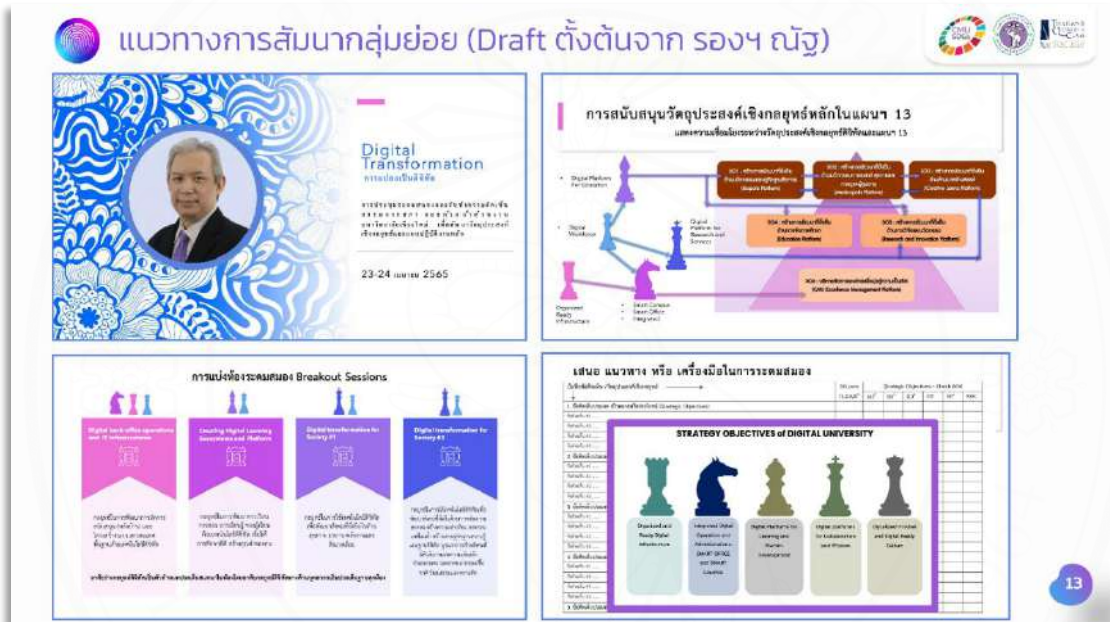


สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เชียงใหม่

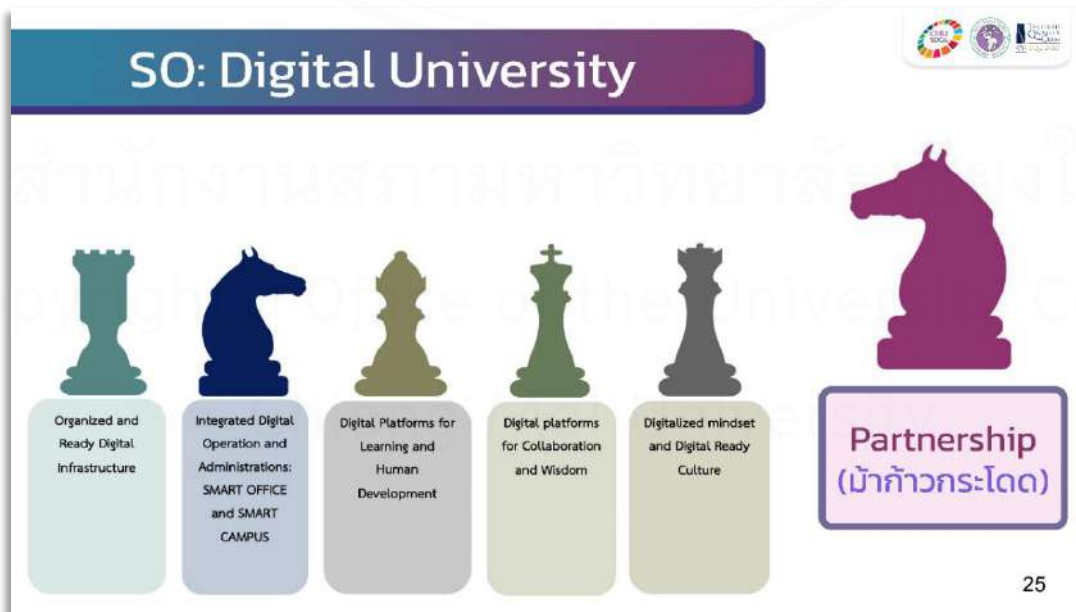
Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

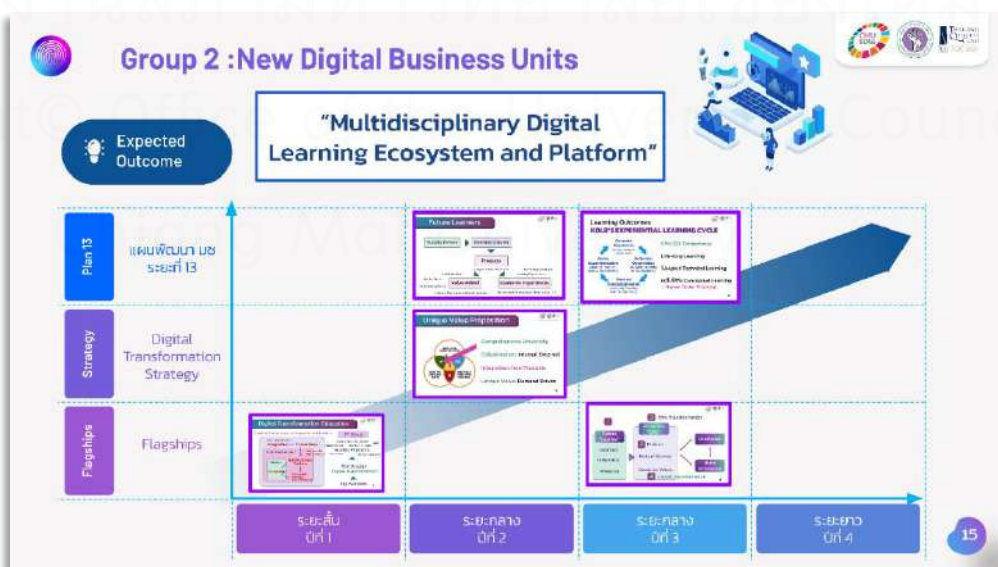
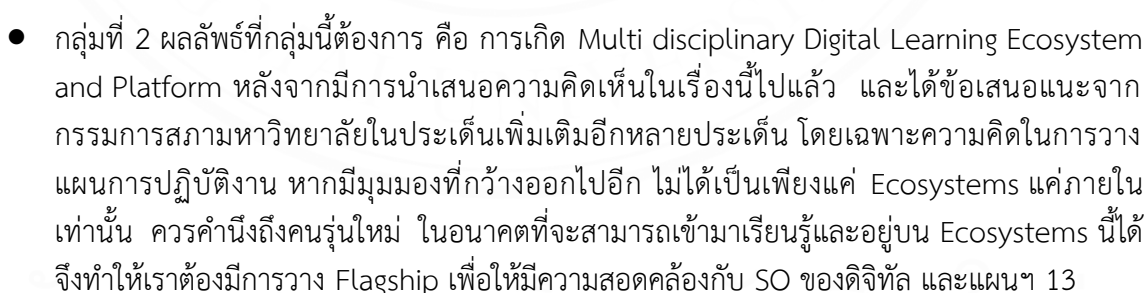
ทำยนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ วรยศ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แบ่งแนวทางการสัมมนาเป็นกลุ่มย่อยออกเป็น 4 กลุ่ม ทำให้เห็นความเชื่อมโยงว่าสิ่งที่เราจะดำเนินการต่อไปนั้นได้มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลักในแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ดังแผนภาพสรุปดังนี้



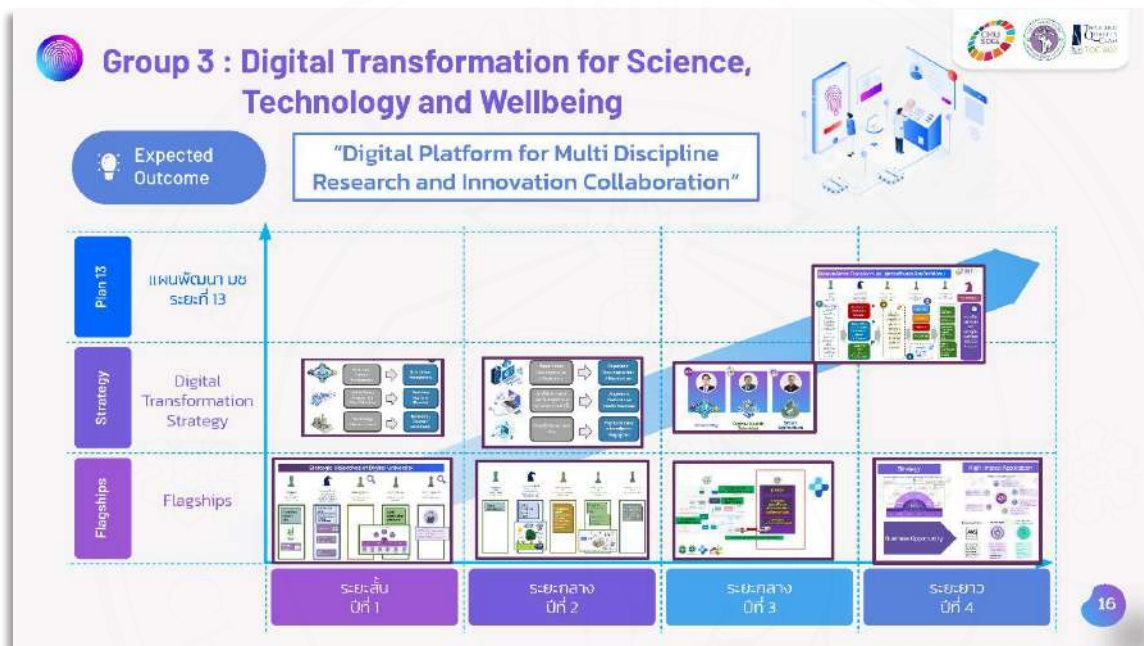
เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนฯ 13 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะถูกกำหนดขึ้นหลังจากได้ข้อมูลจากการระดมสมองในการสัมมนากลุ่มย่อยนี้ จะถูกนำไปผนวกกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนฯ 13 ด้วยการนำทรัพยากรบุคคลที่ตระหนักรู้ค่าของเทคโนโลยีดิจิทัลไปเร่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างรวดเร็วต่อไป



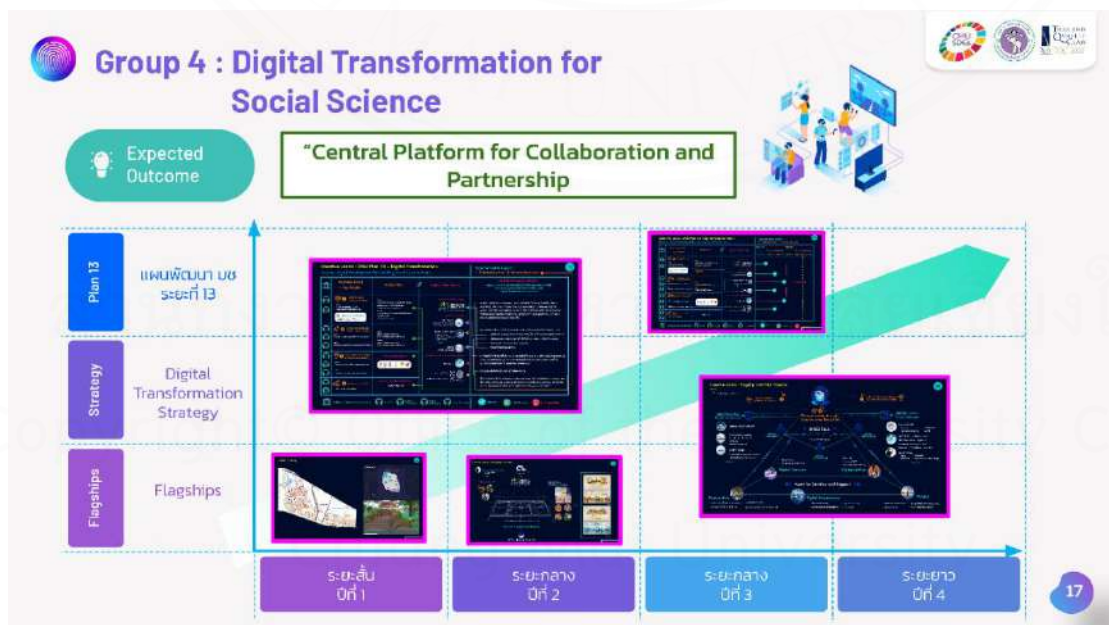
- กลุ่มที่ 1 เสนอรูปแบบการทำงานในด้าน Back-office และ Infrastructure ที่เหมาะสม รองรับบริการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



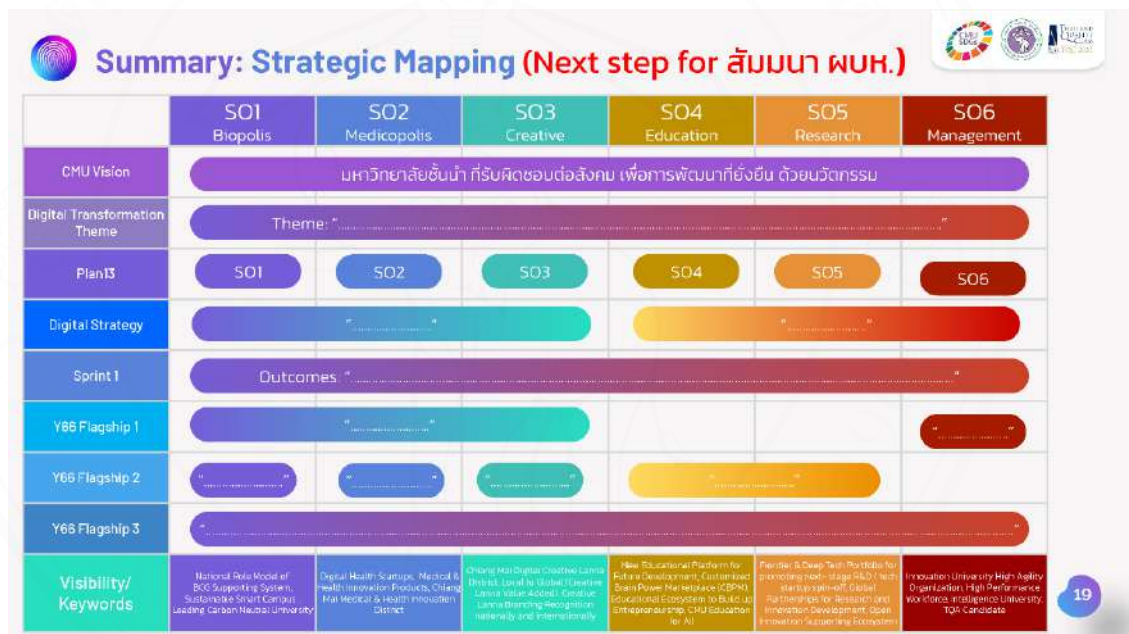
- กลุ่มที่ 3 ผลลัพธ์ที่กลุ่มนี้ต้องการ คือ “Digital Platform for Multi Discipline Research and Innovation Collaboration”



- กลุ่มที่ 4 ผลลัพธ์ที่กลุ่มนี้ต้องการเป็น Central Platform for Collaboration and Partnership



จากการสรุปความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มนั้น มหาวิทยาลัยจะนำไปกำหนดไว้ใน Strategic Objective ในแผนฯ 13 โดยการมองวิสัยทัศน์ที่เป็นวิสัยทัศน์เดียวกัน ในแต่ละตัวของ Strategic Objective ในแผนฯ 13 จะมี Theme ของ Digital Transformation Theme ที่วางไว้ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงว่า Theme ของ Digital Transformation ที่จะลงมือปฏิบัติ นั้น จะมีความเชื่อมโยง ผลักดัน หรือมีความเกี่ยวข้องกับ Strategic Objective อะไรบ้าง โดยทีมคณะทำงานก็จะนำมาวิเคราะห์ว่า ถ้าเราทำงานแบบที่เป็น Sprint ทีมแล้ว Outcomes ที่ต้องการให้เห็นในแต่ละช่วงของแต่ละเรื่อง แต่ละ SO มีอะไรบ้าง ซึ่งหลังจากนั้น ทีมคณะทำงานจะได้ร่วมกันวางแผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป



โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังแผนภาพต่อไปนี้



ช่วงถาม-ตอบ และให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม



ดร.วิโรท สันติประภพ : มีข้อสังเกตใน 3 ประเด็นที่จะเป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ดังนี้

1) ขอชื่นชมมหาวิทยาลัยที่มีการพิจารณาถึงความต้องการของผู้เรียนเพิ่มมากยิ่งขึ้น (Demand side) อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการพลิกโฉมองค์กรแล้ว และมีความสอดคล้องกับแนวทางที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต้องการที่จะมุ่งเป้าไป เพื่อนำมา “เป็นองค์กรต้นแบบ” ให้แก่มหาวิทยาลัยนั้น ซึ่งนับเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) ในโลกยุคปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมทุกอย่างที่มีความเป็นดิจิทัลนั้น ทุกองค์ความรู้จะเชื่อมโยงเข้าหากัน และเปิดกว้างเป็น Open ecosystem โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ ซึ่งมีความผูกพันกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างมาก ดังนั้น รูปแบบการเรียนการสอนสำหรับคนรุ่นใหม่ จะต้องมีความแตกต่างออกไปจากเดิม โดยเป็นการบูรณาการความรู้ร่วมกับการใช้ชีวิต (Learn Life integration) การออกแบบผลิตภัณฑ์ใด ๆ ของมหาวิทยาลัย จะต้องคำนึงถึงวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ด้วย

3) การสร้างและออกแบบประสบการณ์ให้แก่ผู้ใช้งานในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ User Experience/User Interface (UX/UI) เป็นเรื่องมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น เป็นโอกาสที่ดีหากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถพัฒนาและผลิตบัณฑิตรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว ซึ่งเป็นที่ต้องการอย่างมากในตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ บุญเกียรติ : จากการนำเสนอแนวคิดของทั้ง 4 กลุ่ม พบว่า ยังมีบางกลุ่มที่ยึดติดอยู่กับแนวคิดแบบ Supply side ดังนั้น จึงเสนอให้ทำการทบทวน โดยการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าหรือผู้เรียนมากยิ่งขึ้น โดยเสนอให้มหาวิทยาลัยทำการศึกษาถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบัณฑิตทุกสาขาวิชา ตลอดจนเสียงสะท้อนจากผู้ใช้งานบัณฑิต เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมในทักษะที่มีความจำเป็นในการทำงาน อาทิ การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และทักษะการเป็นผู้ประกอบการ นอกจากนี้ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้นักศึกษาไม่สามารถเดินทางไปฝึกสหกิจศึกษา ณ สถานประกอบการต่าง ๆ ได้จึงเสนอให้มหาวิทยาลัยปรับรูปแบบการทำสหกิจศึกษา โดยเปิดกว้างในการเรียนการสอนในภาคทฤษฎีให้

สามารถเรียนทางไกลหรือแบบออนไลน์ได้ และใช้มหาวิทยาลัยเป็นสถานประกอบการในการทำสหกิจศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้ประกอบการ

รองศาสตราจารย์บุญรักษา สุนทรธรรม : การทำ Digital transformation เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation โดยจะต้องเริ่มต้นจากการวางวิทัศน์ ระบบนิเวศ และโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จากการได้เข้าสังเกตการณ์ในที่ประชุมระดมความเห็นกลุ่มย่อยทั้ง 4 กลุ่ม พบว่ามหาวิทยาลัยได้มีการวางแผนการพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยในระยะ 5 ปี และแผนการปฏิบัติงาน (Action plan) ที่มีความชัดเจนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการนำไปปฏิบัติและถ่ายทอดลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนการพัฒนาทักษะและการเปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภายในองค์กรด้วยก็ยังคงเป็นเรื่องที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก ซึ่งหากมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นได้เชื่อว่า มหาวิทยาลัยจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช : การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 อย่างด้วยกัน คือ 1) Deep learning ของมนุษย์ หมายถึงการเรียนรู้ที่ไม่มุ่งเน้นการทักษะเท่านั้น แต่ลึกซึ้งในระดับกรอบแนวคิดด้วย 2) Virtual team learning หมายถึงการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีมเพื่อเรียนรู้ความแตกต่างและความหลากหลายผ่านโลกเสมือน โดยมีเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวช่วย และ 3) Transformative learning หรือการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิด

รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ สามโกเศศ : ภายหลังจากการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบายในครั้งนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการต่อ คือ การสื่อสารกับบุคลากรภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อถ่ายทอดนโยบายและแนวทางที่จะดำเนินการในระยะต่อไป และเมื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนกระบวนการ Digital transformation ภายในมหาวิทยาลัยแล้ว การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เป็นก็สิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลกระทบต่อสังคม ตลอดจนกำหนดให้ผลตอบแทนสำหรับผู้ร่วมดำเนินการขับเคลื่อนการทำ Digital transformation ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเข้าร่วมทำงานต่อไปด้วย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ตูวานนท์ : ถึงแม้ว่ากระบวนการขับเคลื่อน Digital transformation ภายในมหาวิทยาลัย จะเปรียบเสมือนการเดินทางที่ยาวไกล อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่มีความชัดเจน ตลอดจนจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามการดำเนินงานด้วย





สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



ภาคผนวก 1

ประมวลภาพการสัมมนาระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat) ประจำปี 2565



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University









ภาคผนวก 2

รายละเอียดโครงการสัมมนา เพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University

โครงการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat)
ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565
เรื่อง “Digital Transformation”

วันที่ 23 – 24 เมษายน 2565

ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช ตำบลสาคร อำเภอลำพูน จังหวัดภูเก็ต

1. ชื่อโครงการ

โครงการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565

2. หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3. หลักการและเหตุผล

ด้วยปัจจุบันทุกองค์กรต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในลักษณะที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเข้ามาของแหล่งข้อมูลมหาศาลที่สามารถเข้าถึงได้ด้วยการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อกันเป็นเครือข่ายทั่วโลก ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงไปในทุกด้านอย่างไม่อาจคาดเดาได้ ไม่ว่าจะเป็นวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน การทำงาน รวมไปถึงการเรียนรู้และระบบการศึกษา หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Digital Disruption” ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่ง ต่อการปรับตัวและความอยู่รอดในอนาคต ในหลายประเทศทั่วโลกเร่งปฏิรูปทุกภาคส่วนภายในประเทศให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเช่นเดียวกัน โดยขณะนี้อยู่ระหว่างการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ภายใต้กรอบแนวคิด “พลิกโฉมประเทศไทยสู่ เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” (Transformation to Hi-Value and Sustainable Thailand) บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศสู่ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่เน้นการขับเคลื่อนด้วย “การพัฒนานวัตกรรม การบริการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงและการพัฒนาต่อยอด”

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อย่างเช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถเชื่อมต่อกับอุปกรณ์อื่น ๆ ผ่านเครือข่ายไร้สายความเร็วสูง ทำให้มีการพัฒนาเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน และเนื้อหาต่าง ๆ เพื่อใช้งานบนอุปกรณ์เหล่านี้จำนวนมาก ซึ่งอำนวยความสะดวกใน

การสืบค้นข้อมูลและการเรียนรู้ต่าง ๆ ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้เปลี่ยนไป เป็นการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน ไม่มีข้อจำกัดด้านอายุ สถานที่และเวลา ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันในยุค Digital Disruption

แนวคิดเรื่อง Digital Transformation จึงถูกนำมาปรับใช้กับองค์กรเพื่อที่จะสามารถอยู่รอดได้ในยุคที่ทุกอย่างที่มีการเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วดังกล่าว ซึ่งคำว่า Digital Transformation หมายถึง การนำ Digital Technology เข้ามาปรับใช้กับทุกภาคส่วนขององค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่รากฐานขององค์กร ไปจนถึงกระบวนการส่งมอบให้ลูกค้า เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้ตามทันโลกยุคใหม่และไม่ถูก Digital Disruption ซึ่งก็คือสถานะที่การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรถูกทำให้หยุดชะงักในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นองค์กรในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาอุดมศึกษาในยุค Digital Disruption โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ภายใต้วิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม” ซึ่งมีแนวคิดของ Digital Transformation ผสมผสานเป็นหนึ่งในแนวคิดของการจัดทำแผนพัฒนาฯ ดังกล่าว ประกอบกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีนโยบายในการพัฒนายุทธศาสตร์พลิกโฉมทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 โดยมีการออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารงานและการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2564 ซึ่งกำหนดให้มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัล เพื่อกำหนดกรอบและทิศทางการบริหารของมหาวิทยาลัยและการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 รวมทั้งเป็นการยกระดับการบริหารงานและการให้บริการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างมั่นคง ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ

สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้ดำริที่จะจัดงานสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565 เรื่อง “Digital Transformation” เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สำหรับใช้เป็นข้อมูลเริ่มต้นในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไป

4. วัตถุประสงค์

1. เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนา ยุทธศาสตร์พลิกโฉมทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 รวมทั้งสอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนการ อุดมศึกษาของไทยและของโลก

2. เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุย ประชุมหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. วัน เวลา และสถานที่

วันที่ 23 - 24 เมษายน 2565 ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช ตำบลสาคร อำเภอลาหาน จังหวัดภูเก็ต

6. ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------------|
| 1. นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
และเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย (ในจำนวนนี้มีกรรมการสภามหาวิทยาลัย
เป็นวิทยากร จำนวน 1 คน) | จำนวน 28 คน |
| 2. รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี | จำนวน 16 คน |
| 3. หัวหน้าส่วนงานวิชาการ (คณบดี/ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย) | จำนวน 27 คน |
| 4. หัวหน้าส่วนงานอื่น (ผู้อำนวยการสำนัก) | จำนวน 6 คน |
| 5. ผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการภายใน | จำนวน 10 คน |
| 6. ที่ปรึกษาอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย
ผู้อำนวยการสำนักงานและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานมหาวิทยาลัย | จำนวน 5 คน |
| 7. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
และผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานสภามหาวิทยาลัย/
ด้านการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย | จำนวน 13 คน |
| 8. วิทยากร | จำนวน 3 คน |
| 9. คณะทำงานแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัล | จำนวน 12 คน |
| รวม | จำนวน 120 คน |

7. กำหนดการ

● วันศุกร์ที่ 22 เมษายน 2565

- ผู้เข้าร่วมสัมมนา (เชียงใหม่) เดินทางจากเชียงใหม่ถึงสนามบินนานาชาติ
จังหวัดภูเก็ต
- เวลา 12.25 – 14.30 น.
หรือ 13.00 – 14.55 น. เที่ยวบินที่ VZ414 (สายการบินไทยเวียตเจ็ทแอร์)
เที่ยวบินที่ FD3162 (สายการบินแอร์เอเชีย)
- ผู้เข้าร่วมสัมมนา (กรุงเทพฯ) เดินทางจากกรุงเทพฯ ถึงสนามบินนานาชาติ
จังหวัดภูเก็ต
- เวลา 09.30 – 11.00 น. สนามบินสุวรรณภูมิ
หรือ 10.20 – 11.50 น. เที่ยวบินที่ WE285 (สายการบินไทยสมายล์)
เที่ยวบินที่ VZ304 (สายการบินไทยเวียตเจ็ท แอร์)
- เวลา 10.05 – 11.25 น. สนามบินดอนเมือง
หรือ 12.45 – 14.05 น. เที่ยวบินที่ FD3091 (สายการบินแอร์เอเชีย)
เที่ยวบินที่ FD3005 (สายการบินแอร์เอเชีย)
- เดินทางจากสนามบินนานาชาติจังหวัดภูเก็ต ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 15 นาทีถึงโรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย
ในทอน บีช
- เวลา 15.30 – 17.30 น. การประชุมสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ครั้งที่ 4/2565 ณ ห้องประชุม Arcadia
(โดยประมาณ) Ballroom
- เวลา 18.30 น. รับประทานอาหารเย็น ณ โรงแรมพูลแมน ภูเก็ต อาเคเดีย ในทอน บีช

● วันเสาร์ที่ 23 เมษายน 2565

- เวลา 07.00 – 08.15 น. รับประทานอาหารเช้า
- เวลา 08.15 – 08.30 น. ลงทะเบียน ณ ห้องประชุม Arcadia Ballroom
- พิธีเปิดการสัมมนาและบรรยายพิเศษ
- เวลา 08.30 – 09.00 น. โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ. เกษม วัฒนชัย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บรรยายพิเศษ “SCB10X : การปรับโครงสร้างกับบริบทใหม่ของโลก”
โดย ดร.อารักษ์ สุธีวงศ์
- เวลา 09.00 – 10.30 น. ผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เอสซีบี เท็นเอกซ์ จำกัด
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท หลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด
- เวลา 10.30 – 10.45 น. รับประทานอาหารว่าง
- การเสวนา “Digital Transformation องค์กรขนาดใหญ่
: ขับเคลื่อนอย่างไรให้เกิดผล”
โดย 1) ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร
อดีตผู้อำนวยการธนาคารแห่งประเทศไทย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- เวลา 10.45 – 12.15 น. ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 2) ดร.สุพจน์ เจริญวุฒิ
ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
ผู้ดำเนินรายการ ผศ.ดร.ธัญญาภาพ อานันทนนะ
ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- เวลา 12.15 – 13.30 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.30 – 14.30 น. บรรยายพิเศษ “Conceptualizing CMU Digital Transformation V.2.0”
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐ วรยศ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย โดยการทำ work shop
แบ่งเป็นกลุ่มย่อยจำนวน 4 กลุ่ม โดยวิทยากร :
- เวลา 14.30 – 16.30 น. 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ วรยศ
2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล และคณะ
- เวลา 18.30 – 21.00 น. รับประทานอาหารเย็น ณ ร้าน ปางแปชีฟู้ด

● วันอาทิตย์ที่ 24 เมษายน 2565

- เวลา 07.00 – 08.30 น. รับประทานอาหารเช้า
- เวลา 08.45 – 09.00 น. ลงทะเบียน ณ ห้องประชุม Arcadia Ballroom
บรรยายพิเศษ “ปตท.สผ. การเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขัน
โอกาส และอนาคต”
โดย คุณฉัตรชัย คงเดชอุดมกุล
ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร
บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- เวลา 09.00 – 10.00 น. ผู้แทนกลุ่มสัมมนาเสนอสรุปผลการสัมมนากลุ่มย่อย กลุ่มละ 15 นาที
(รับประทานอาหารว่าง เวลา 10.30 – 10.45 น.)
- เวลา 10.00 – 11.15 น. ตอบข้อซักถามและระดมข้อคิดเห็นต่อการจัดทำแผน Digital Transformation
ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 11.15 – 12.00 น. สรุปผล และปิดการสัมมนา โดย อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 12.00 – 12.15 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 12.15 – 13.30 น. ผู้เข้าร่วมสัมมนา (กรุงเทพฯ) เดินทางจากสนามบินนานาชาติจังหวัดภูเก็ตถึง
กรุงเทพฯ
สนามบินสุวรรณภูมิ
- เวลา 16.05 – 17.30 น. เที่ยวบินที่ WE216 (สายการบินไทยสมายล์)
- เวลา 18.00 – 19.30 น. เที่ยวบินที่ VZ310 (สายการบินไทยเวียตเจ็ท แอร์)
- เวลา 16.40 – 18.20 น. สนามบินดอนเมือง
เที่ยวบินที่ FD3006 (สายการบินแอร์เอเชีย)
- หรือ 18.25 – 19.50 น. เที่ยวบินที่ FD3022 (สายการบินแอร์เอเชีย)
- ผู้เข้าร่วมสัมมนา (เชียงใหม่) เดินทางจากสนามบินนานาชาติภูเก็ตถึงเชียงใหม่
- เวลา 18.35 – 20.35 น. เที่ยวบินที่ FD3159 (สายการบินแอร์เอเชีย)*

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร่วมกันอย่างพร้อมเพรียง รวมทั้งได้มีปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิดระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น

2. ได้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากการระดมความคิดเห็นของทุกภาคส่วน เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดิจิทัลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างครบถ้วนและรอบด้าน รวมทั้งมีความสอดคล้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์พลิกโฉมทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 รวมทั้งสอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาของไทยและของโลก



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© Office of the University Council

Chiang Mai University



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

239 อาคารยุทธศาสตร์ ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ

อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

โทรศัพท์ 0 5394 2630, 0 5394 3015, 0 5394 3021

โทรสาร 0 5394 3028

Email: cmuco@cmu.ac.th

