

การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Digital Transformation of The Secretariat of The Senate.



Miss Poonnisa Thaichuay

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงาน
	เลขาธิการวุฒิสภา
โดย	น.ส.ปุณณิศา ไทยช่วย
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปญญา ไทยช่วย : การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการ
วุฒิสภา . (Digital Transformation of The Secretariat of The Senate.) อ.ที่
ปรึกษาหลัก : ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กร
ดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตามแนวทางการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานพัฒนา
รัฐบาลดิจิทัล รวมถึงศึกษาแนวทางการพัฒนาและจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาสำนักงาน
เลขาธิการวุฒิสภาเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ
รวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล จาก
ผู้มีส่วนผู้รับบริการหลัก ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และทำการ
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพรรณนาบรรยายข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการนำองค์กรและการวางยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลมีความพยายาม
ในการเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลด้วยนโยบาย SMART Senate อย่างไรก็ตามการ
เปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างชัดเจนเนื่องจากสถานการณ์ Covid 19 ที่ส่งผลให้มีการนำ
เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลยังเป็นเรื่องพื้นฐาน
ไม่เน้นความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความพยายามผลักดันให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรม แต่ยัง
ขาดการบูรณาการทำงานทำให้ยังไม่เกิดผลกระทบสูง (High impact) ต่อผู้รับบริการ และในด้าน
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล มีระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น แต่ยังพบข้อจำกัดด้านอุปกรณ์
และงบประมาณ การพัฒนาระบบต่างๆ ที่ต้องจึงขาดความคล่องตัว ในส่วนของการเป็นรัฐบาล
ดิจิทัลของสำนักงานฯ ยังคงต้องคำนึงถึงการออกแบบกระบวนการทำงานแบบ End to End
Process และเร่งดำเนินการจัดการข้อมูลให้มีมาตรฐานอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย
และสามารถใช้ข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6480082024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Digital transformation, Digital Organization

Poonnisa Thaichuay : Digital Transformation of The Secretariat of The Senate.. Advisor:
WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

This research aims to study the transformation process towards being a digital organization of the Secretariat of the Senate following digital government guidelines introduced by Digital Government Development Agency and proposes suggestions to improve the transformation. This research follows a qualitative approach. Data collection is based on in-depth interviews with semi-structured questions. The interview participants were service receivers, executive officers, and personnel of the Secretariat of the Senate. The data is studied using content analysis.

The results showed that the Secretariat of the Senate has tried to transform into a digital organization by implementing the SMART Senate policy. Changes for digital transformation of the organization happened evidently during Covid-19 pandemic which saw a rapid implementation of digital technology policy. However, human resources development programs on digital skills to support the digital transformation are only limited to general basic skills development. The organization still lacks essential programs to support the transformation. Furthermore, the Secretariat of the Senate has invested efforts to encourage innovative thinking within the organization but it still lacked integration and application to work functions and services it provides. This results in limitation of creating a high impact services to receivers. Also, while the organization's work has become more digitalized, technological appliances and budget were limited, leading to inflexibility and lengthy work time.

To promote and enhance digital transformation, the Secretariat of the Senate should consider employing the End-to-End work process. The most urgent priority to support it to happen is to digitalize data and standardize digital data storage to be up to date and easily accessible and to serve legislative works at its best.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสำเร็จ สมบูรณ์ได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. วิมลมาศ ศรีจำเริญ ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการศึกษาวิจัยที่สมบูรณ์แบบแก่วิจัยมาด้วยดีโดยเสมอ อีกทั้งขอขอบพระคุณรอง ศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ ที่ให้เกียรติเป็นประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศ์พิสุทธิ บุขบารัตน์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ สมาชิกวุฒิสภา ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และผู้ให้ ข้อมูลทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่สำคัญประกอบการวิจัย รวมถึงแนวทางการหาข้อเสนอแนะของงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มอบทุนในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณ กำลังใจที่ยิ่งใหญ่และแรงสนับสนุนจากพ่อและแม่ที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยในทุกด้าน รวมถึง พี่ๆและน้องๆ ผู้ร่วมงานที่น่ารัก ที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกทางตั้งแต่เริ่มเข้าสู่การเรียนจนถึงการทำวิจัยในครั้งนี้ให้ประสบความสำเร็จลงด้วยดี นอกจากนี้ ต้องขอขอบคุณกัลยาณมิตรหลักสูตรรัฐ ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต รุ่น 55 โดยเฉพาะเพื่อนในกลุ่มสำหรับมิตรภาพและน้ำใจที่คอยช่วยเหลือและเป็นแรงสนับสนุนให้กันมาโดยเสมอ รวมไปถึงอาจารย์ผู้สอนทุกท่านและพี่ๆ เจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่คอยสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในด้านการเรียนเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ จากใจจริง

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าวิจัยฉบับนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา แต่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่หาแนวทางในการเปลี่ยนผ่านองค์กรให้เป็น รูปแบบดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ เพื่อนำพระราชบัญญัติการของประเทศไทยให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้ หากวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

บุญณิศา ไทยช่วย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	22
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	22
1.4 ระเบียบวิธีวิจัย.....	22
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	23
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	23
บทที่ 2.....	24
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
2.1 แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government).....	24
2.2 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล Digital Transformation.....	31
2.3 ประสิทธิภาพตามแนวคิดระบบราชการ 4.0.....	39
2.4 ตัวอย่างการดำเนินงานของภาครัฐที่มีความคืบหน้าและมีผลงานดีในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล.....	41
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	50

บทที่ 3	51
วิธีการดำเนินการวิจัย	51
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	53
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	54
บทที่ 4	55
ผลการศึกษา	55
4.1 ผลการศึกษาลักษณะสำคัญของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล	55
4.1.1 Digital by Design ออกแบบกระบวนการใหม่บนฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	55
4.1.2 User Driven การออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก	57
4.1.3 Proactive ดำเนินการเชิงรุกมุ่งให้บริการประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ.....	59
4.1.4 Data Driven Public Sector การจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน.....	61
4.1.5 Open by default เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานสู่สาธารณะโดยปกติเป็นค่าเริ่มต้น..	64
4.1.6 Government as a platform พัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ โดยใช้ระบบ e-Service	66
4.2 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	69
4.2.1 การนำองค์กร	69
4.2.2 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	72
4.1.3 การพัฒนาทักษะดิจิทัล.....	75
4.2.4 ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร	81
4.2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล.....	83
4.3 ผลการศึกษาระบบการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของ	86

สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร (องค์กรคู่เทียบ)	86
บทที่ 5	90
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
5.1 กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัล	90
5.1.1 การนำองค์กร	90
5.1.2 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	92
5.1.3 การพัฒนาทักษะดิจิทัล	93
5.1.4 ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร	96
5.1.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	97
5.2 การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	98
5.2.1 Digital by Design ออกแบบกระบวนการใหม่บนฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	98
5.2.2 User Driven การออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก	99
5.2.3 Proactive ดำเนินการเชิงรุกมุ่งให้บริการประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ.....	101
5.2.4 Data Driven Public Sector การจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน.....	102
5.2.5 Open by default เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานสู่สาธารณะโดยปกติเป็นค่าเริ่มต้น	102
5.2.6 Government as a platform พัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ โดยใช้ระบบ e-Service.	103
5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป	109
ภาคผนวก.....	111
บรรณานุกรม.....	123
ประวัติผู้เขียน	125

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 TOWs Matrix วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	15
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนผลลัพธ์การดำเนินการ ปี 2563 – 2566 ระหว่างสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.....	20
ตารางที่ 3 มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0.....	39



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ผลการพิจารณาการเป็นระบบราชการ 4.0 รายงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.....	17
ภาพที่ 2 ลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล.....	26
ภาพที่ 3 หกขั้นตอนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล.....	32
ภาพที่ 4 ภาพรวมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์.....	43
ภาพที่ 5 แอปพลิเคชันจันทรา.....	104
ภาพที่ 6 การให้บริการ National Digital Identity ผ่านระบบ SINGPASS ของประเทศสิงคโปร์ .	105
ภาพที่ 7 เว็บไซต์ประมวลผลร่างพระราชบัญญัติ ของรัฐสภาแห่งออสเตรเลีย.....	106



บทที่ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญ

โลกในยุคปัจจุบันคือโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการความก้าวหน้าทางองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เข้ามามีอิทธิพลและส่งผลกระทบ ต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะในโลกหลังสถานการณ์โรคระบาด Covid 19 ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเปิดรับการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาครัฐ ที่มีความจำเป็นในการปรับกระบวนการทัศน์องค์กรและพลิกโฉมกระบวนการทำงานไปสู่รูปแบบใหม่โดยที่ต้องอาศัยการคิดค้นนวัตกรรมจากภารกิจของตนผนวกกับเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการให้บริการประชาชนรูปแบบใหม่ที่ทันสมัยลดขั้นตอนกระบวนการ และลดระยะเวลาในการให้บริการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นศูนย์กลาง องค์กรภาครัฐของไทยจึงเกิดความท้าทายเป็นอย่างยิ่งในการปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรภาครัฐที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบราชการแบบเดิมที่หน่วยงานภาครัฐมีมี ขนาดใหญ่ มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนยึดติดกับกฎระเบียบและเอกสารมากกว่าเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ก่อให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการประชาชน เป็นปัญหาอุปสรรคขัดขวางความก้าวหน้าของระบบราชการไทยเสมอมา

1.1.1 ระบบราชการ 4.0

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกจึงเกิดเป็นความท้าทายของประเทศไทยที่จะต้องปรับตัวสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ที่มีเป้าหมายที่จะพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยในยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เป้าหมายที่ 1 ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และเป้าหมายที่ 2 ภาครัฐที่มีขนาดเล็ก พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. (2566 – 2570) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ที่มีเป้าหมายหลัก คือ การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ที่กำหนดจุดหมายการพัฒนาประเทศขึ้นเป็น

13 หมุดหมายสำคัญ โดยหมุดหมายที่ 13 กำหนดไว้ว่าไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เป้าหมายเพื่อการบริการภาครัฐที่มีคุณภาพ เข้าถึงได้ มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ และสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็น ในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

โดยการปรับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 หน่วยงานภาครัฐต้องยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ให้ภาครัฐสามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นฟังของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยยึดหลักการเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลของรัฐได้อย่างสะดวก มีความโปร่งใสและพร้อมให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) โดยต้องทำงานเชิงรุก ยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลัก รับฟังปัญหาของประชาชนและมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องรอการร้องขอ และการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) เป็นภาครัฐที่มีการปรับกระบวนการทำงานมุ่งสู่การเป็นดิจิทัล โดยการคิดค้นนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริการประชาชน ลดขั้นตอนการให้บริการ เพื่อส่งมอบการบริการที่ดีที่สุดให้แก่ประชาชน ปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ทั้งนี้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย การผสมผสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ของสังคม (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565)

การปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความทันสมัยและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลจากยุทธศาสตร์ชาติและความสอดคล้องของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จึงส่งผลให้มิติการพัฒนาระบบราชการ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นฟังของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวก

สะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565) ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ประเทศไทยได้มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ขึ้น เพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการบริหารงานของภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัลและสามารถยกระดับการให้บริการประชาชนให้มีความสะดวกและเปิดเผยมากขึ้น โดยพระราชบัญญัตินี้กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการดิจิทัลสาธารณะ และเพื่อเป็นกรอบการพัฒนาของประเทศสำหรับการเปลี่ยนผ่านภาครัฐเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทิศทางเดียวกัน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล จึงได้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัตินี้ และให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ อันจะทำให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปตามเป้าหมายของประเทศที่วางไว้ โดยแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2564) ได้แก่

- 1) เพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลสาธารณะของรัฐที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ สามารถอำนวยความสะดวกในการให้บริการและเป็นที่ยอมรับของประชาชน
- 2) เพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการและการดำเนินงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการบูรณาการแบบไร้รอยต่อ เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
- 3) เพื่อเป็นกรอบทิศทางให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 และสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

โดยวิสัยทัศน์การคือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” เพื่อให้ภาครัฐให้บริการประชาชนด้วยระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพผ่านการให้บริการที่โปร่งใส ทันสมัย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลของรัฐ และมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการให้บริการของภาครัฐ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์บริการให้ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฉบับนี้ มุ่งยกระดับภาครัฐของไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชนและลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจการสร้างความปลอดภัยที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐปรับตัวทันการอันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) นอกจากนี้ ในด้านของการพัฒนาระบบราชการมีการจัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566 – 25670) มีวิสัยทัศน์ “ภาครัฐที่ทันสมัย น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน” โดยมุ่งเน้นการเป็นรัฐที่ล้ำหน้า (Digital & Innovation Government) และการเป็นรัฐที่เปิดกว้าง (Open Government) โดยมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานดังนี้

1) การยกระดับบริการภาครัฐโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง โดยลดบทบาทการให้บริการของรัฐและเปิดให้ภาคส่วนอื่นร่วมให้บริการหรือบริการแทน และยกระดับงานบริการภาครัฐดำเนินการเองให้เป็นดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ ปรับบริการภาครัฐรายหน่วยงานเข้าสู่ Single Platform

2) ลดบทบาทภาครัฐและเปิดการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนอื่น โดยกระจายอำนาจและลดบทบาทภาครัฐส่วนกลาง และเปิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน (Open Data / สร้างระบบนิเวศภาครัฐให้เป็นระบบเปิดการบริหารงานภาครัฐเครือข่าย)

3) ขับเคลื่อนผลิตภาพภาครัฐด้วยนวัตกรรมและดิจิทัล โดยยกระดับการทำงานด้วยนวัตกรรมและดิจิทัลใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ปรับระบบงาน เงิน โครงสร้างให้ยืดหยุ่นคล่องตัวและปรับระบบงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส ไร้ทุจริตคอร์รัปชัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐให้มีความทันสมัยและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นวาระสำคัญแห่งชาติที่ทุกหน่วยงานภาครัฐจะต้องเร่งดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ที่ต้องการขับเคลื่อนและยกระดับระบบราชการไทยไปสู่ความเป็นราชการ 4.0 ที่ภาครัฐมีความทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาขับเคลื่อนการให้บริการประชาชน ให้มีความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส และตอบโจทย์ประชาชนสูงสุด เป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ

1.1.2 การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานราชการไทย

ในปี 2022 องค์กรสหประชาชาติ ได้ประกาศผลการสำรวจรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ UN E-Government Survey 2022 ที่จัดทำโดยสำนักงานกิจการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Department of Economic and Social Affairs – UN DESA) โดยจัดการประเมินทุก 2 ปี สืบมาจาก 193 ประเทศสมาชิกขององค์กรสหประชาชาติ พิจารณาจาก 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) ดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชน (e Participation Index: EPI) และดัชนีให้บริการบริการออนไลน์ภาครัฐส่วนท้องถิ่น (Local Online Service Index: LOSI) (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565)

สำหรับประเทศไทย ผลการจัดอันดับจากการสำรวจ พบว่า อันดับของประเทศไทยปรับขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 55 จากอันดับที่ 57 ในปี 2563 ด้วยคะแนน 0.7660 ที่เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่อยู่ที่ 0.7565 คะแนน พร้อมทั้งได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสูงมาก โดยในภูมิภาคอาเซียน ไทยอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากสิงคโปร์ (อันดับที่ 12 ของโลก) และมาเลเซีย (อันดับที่ 53 ของโลก) ตามลำดับ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2565)

ในขณะที่ค่าดัชนีการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Participation Index: EPI) ซึ่งประเมินการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการกำหนดทิศทางการทำงานของภาครัฐ ในปี 2565 ก็พบว่า ไทยได้รับการจัดให้อยู่อันดับที่ 18 ได้คะแนน 0.7841 จากทั้งหมด 193 ประเทศ ซึ่งปรับตัวดีขึ้นอย่างมากจากการสำรวจครั้งที่ผ่านมาเมื่อปี 2563 ซึ่งเคยอยู่ลำดับที่ 51 ถึง 33 อันดับ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565) ได้รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี 2565 ที่สำรวจโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พบว่า ด้านการบริการภาครัฐ (Public Services) เป็นด้านที่หน่วยงานระดับกรมได้คะแนนอยู่ในระดับ High และ Very High รวมกันแล้วมากกว่าครึ่งหนึ่งของหน่วยงานทั้งหมดกล่าวคือ อยู่ในระดับ high ร้อยละ 39.68 และอยู่ในระดับ Very High ร้อยละ 25.48 โดยเมื่อพิจารณาผลการสำรวจจะพบว่าหน่วยงานระดับกรมมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการภาครัฐ ได้แก่

1) หน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่าระบุว่าให้บริการภาครัฐรวมทั้งหมด 5,220 บริการ โดยข้อมูลเฉพาะจากหน่วยงานที่ทราบจำนวนบริการดิจิทัล จำนวน 262 หน่วยงาน พบว่าสามารถปรับรูปแบบบริการให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลแล้วร้อยละ 72.71 โดยมีบริการที่เป็นดิจิทัล 3,550 บริการ จากบริการทั้งหมด 4,882 บริการในส่วนของกรมให้บริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services) พบว่า หน่วยงานร้อยละ 45.48 มีบริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ และมีสัดส่วนของ

บริการดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จเปรียบเทียบกับบริการดิจิทัลทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 65.16 เมื่อพิจารณา รูปแบบกระบวนการการให้บริการผ่านระบบดิจิทัลในลักษณะของกระบวนการที่สอดคล้องตาม พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 พบว่า กระบวนการที่มีการ ดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลมากที่สุด คือ การจัดทำบริการสืบค้นข้อมูล ซึ่งมีการจัดทำในรูปแบบ ดิจิทัลแล้ว ร้อยละ 78.71 ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่มีช่องทางการให้บริการในรูปแบบของเว็บไซต์ หน่วยงาน (ร้อยละ 90.16) รองลงมาคือ การแสดงผลการสืบค้น ซึ่งมีการจัดทำในรูปแบบดิจิทัลแล้ว ร้อยละ 71.93 ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาช่องทางการให้บริการของกระบวนการการให้บริการ พบว่า เว็บไซต์หน่วยงาน เป็นช่องทางที่หน่วยงานใช้ในการดำเนินการให้บริการมากกว่าช่องทางอื่น ทั้งหมด 12 กระบวนการย่อยจาก 19 กระบวนการย่อย รองลงมาคือ แอปพลิเคชัน เป็นช่องทางที่ หน่วยงานใช้ในการดำเนินการให้บริการมากกว่าช่องทางอื่นทั้งหมด 6 กระบวนการย่อยจาก 19 กระบวนการย่อย แต่ก็ยังมีบางกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการจัดส่งใบอนุญาตหรือเอกสาร อื่นที่ยังต้องทำผ่านช่องทางอื่น ๆ (ร้อยละ 45.79) เช่น เคาน์เตอร์บริการ ตู้บริการตนเองแบบ Kiosk เป็นต้น

2) หน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่ามีการเชื่อมโยงผ่านแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น เพื่อเปิดให้บริการภาคประชาชนภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ (ร้อยละ 58.84) โดยเป็นการเชื่อมต่อกับ ระบบของหน่วยงานอื่นมากที่สุด(ร้อยละ 75.29) รองลงมา ได้แก่ ระบบพอร์ทัลกลางเพื่อประชาชน (Citizen Portal) (ร้อยละ 32.35) แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางสำหรับบริหารภาคธุรกิจ (Biz Portal) (ร้อยละ 24.12) และเชื่อมต่อกับระบบพอร์ทัลกลางเพื่ออำนวยความสะดวกชาวต่างชาติ (Foreigner Portal) น้อยที่สุด (ร้อยละ 2.94)

3) หน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่ามีส่วนหน่วยงานที่สามารถให้บริการได้โดยไม่ เรียกสำเนาทะเบียนบ้านโดยการเชื่อมต่อฐานข้อมูลเอกสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 34.19) และสามารถให้บริการได้โดยไม่เรียกสำเนาบัตรประชาชนโดยการเชื่อมต่อฐานข้อมูลเอกสารกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 47.42) ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนเกี่ยวกับนโยบายนั้น หน่วยงานระดับกรมมีช่องทางให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการของ หน่วยงาน (ร้อยละ 55.48) และมีการจัดช่องทางการมีส่วนร่วมทาง ออนไลน์ (e-Participation) (ร้อยละ 54.84) สำหรับประชาชนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า หน่วยงานราชการของไทยมีความพยายามในการปรับ กระบวนการทำงานเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการให้มีความทันสมัยผ่านระบบออนไลน์ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้อย่างสะดวกทุกที่ทุกเวลา โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการเข้าถึงการบริการภาครัฐที่ปรับสู่ดิจิทัล สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและลดต้นทุนทั้งด้านเวลา กำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ อีกทั้งยังเกิดเป็นการเชื่อมโยงการทำงานในการแบ่งปันด้านข้อมูลขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงถึงกัน เป็นการเพิ่มความสะดวกในด้านการบริการให้แก่ประชาชน การที่หน่วยงานภาครัฐสามารถปรับสู่ Digital Transformation จึงเป็นการพลิกโฉมการทำงานให้มีความทันสมัยและมีขีดสมรรถนะสูง ตอบโจทย์การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างแท้จริง

1.1.3 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในยุคระบบราชการ 4.0

1.1.3.1 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นหนึ่งในองค์กรนิติบัญญัติภายใต้รัฐสภาไทย ของประเทศ ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของวุฒิสภาตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งวุฒิสภามีภารกิจหลักในการพิจารณากลับกรรมาธิการ การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน รวมถึงการสนับสนุนการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการ ตลอดจนการดำเนินงานสนับสนุน ส่งเสริมและเผยแพร่ประชาธิปไตยและยังมีการกิจกรรมเพิ่มเติมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้แก่ การสนับสนุน การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการจัดทำและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทำหน้าที่หลักในการรับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา ดังนี้

- (1) งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมวุฒิสภาและคณะกรรมการ
- (2) สนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภา
- (3) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาดำเนินการงานของสมาชิกวุฒิสภา
- (4) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลของนานาอารยประเทศ ทั้งนี้ข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภา
- (5) ประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา

(6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในการวิเคราะห์และจัดเตรียมข้อมูลรวมถึงการจัดทำรายงานที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำผลการศึกษา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการติดตามเสนอแนะและเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (ตสร.) นอกจากนี้ ยังมีการรวบรวมและจัดทำสรุปประเด็นอภิปรายของสมาชิกวุฒิสภาต่อรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศฯ รวมไปถึงการจัดทำระบบและฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ตสร. พร้อมทั้งเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาดังที่กล่าวมานั้น เกิดเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสำนักงานฯ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สำนักงานฯ ยังแบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น 18 สำนัก ได้แก่ สำนักงานประธานวุฒิสภา สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักกำกับและตรวจสอบ สำนักการประชุม สำนักรายงานข่าวและการประชุม สำนักกรรมการ 1,2,3 สำนักการต่างประเทศ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักกฎหมาย สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักวิชาการ สำนักการพิมพ์ และสำนักนโยบายและแผน โดยทุกสำนักล้วนแล้วแต่มีภารกิจที่สำคัญในการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติและส่งมอบการบริการให้แก่วุฒิสภา ซึ่งเมื่อวุฒิสภาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อประเทศชาติและประชาชนได้ประโยชน์จากการกลั่นกรองกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้การบังคับใช้กฎหมายเป็นไปอย่างเหมาะสม ดังนั้น สำนักงานฯ จึงต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นไปตามแนวทางและจุดมุ่งหมายของสำนักงานฯ ในการเป็นระบบราชการ 4.0

1.1.3.2 ความเป็นองค์กรดิจิทัลของรัฐสภา

ในปี 2566 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดำเนินการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลตามแผนปฏิบัติการพัฒนารัฐสภาดิจิทัล โดยมีหลักการเพื่อการขับเคลื่อนให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (สำนักงานเลขาธิการผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อมุ่งสู่ Smart Parliament พร้อมทั้งเอื้อต่อการ

เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์จะต้องมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นหน่วยงานราชการแบบเปิด (Open Data) การยกระดับสมรรถนะการเข้าใจดิจิทัล (Digital literacy) ให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้วยการเพิ่มทักษะใหม่และส่งเสริมให้สามารถใช้ดิจิทัลได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดเป็น แผนปฏิบัติการพัฒนารัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

วิสัยทัศน์ : “รัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament)” หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทักษะมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ”

เป้าหมาย : รัฐสภาดิจิทัลองค์กรนิติบัญญัติที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อประชาชนโปร่งใสและเปิดเผยจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนารัฐสภาดิจิทัล กำหนดพันธกิจ ดังนี้

- 1) ดำเนินงานธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อให้เกิดบูรณาการการด้านข้อมูล การใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างเต็มศักยภาพ และมีการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- 2) พัฒนาระบบดิจิทัลสนับสนุนกระบวนการทั้งด้านนิติบัญญัติและสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ สามารถให้บริการอย่างต่อเนื่อง มั่นคงปลอดภัยมีมาตรฐาน และสร้างสรรค์ด้วยนวัตกรรม
- 3) พัฒนาบุคลากรรัฐสภาและที่เกี่ยวข้องมีทักษะและองค์ความรู้ทางดิจิทัลที่เหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เข้าใจและเคารพสิทธิของผู้อื่น สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์
- 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรประชาธิปไตยแบบดิจิทัล เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม แผนรัฐสภาดิจิทัลได้กำหนดประเด็นพัฒนา ดังนี้

ประเด็นที่ 1 รัฐสภาแห่งอนาคต (Intelligence Parliament) ครอบคลุมการพัฒนากระบวนการสารสนเทศและการพัฒนาแพลตฟอร์มกลางรัฐสภา เพื่ออำนวยความสะดวก การดำเนินงานอย่างเบ็ดเสร็จไร้รอยต่อระหว่างสำนัก ประกอบด้วยแผนงานหลัก

- 1) แผนงานการพัฒนามาตรฐานกระบวนการงาน (Business process improvement) มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของรัฐสภาให้เป็นมาตรฐาน ลดขั้นตอนซ้ำซ้อนและสร้างมาตรฐานสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศ

- 2) แผนงานระบบบริหารจัดการทรัพยากร (Enterprise Resource Planning) มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นภาพรวมการบูรณาการข้อมูลและกระบวนการให้สามารถเข้าถึงและติดตามได้อย่างสะดวก
- 3) แผนงานระบบสารสนเทศด้านนิติบัญญัติ (Legislation Information System) มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการรวบรวม สืบค้นและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 4) แผนงานพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตแห่งรัฐสภา (Internet of Parliament Things) มีเป้าหมายเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลอำนวยความสะดวก สร้างความปลอดภัยด้านกายภาพ คุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินภายในรัฐสภา

ประเด็นที่ 2 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data-driven organization) มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด สามารถพัฒนานวัตกรรมข้อมูลที่สร้างคุณค่าแก่ประชาชนและผู้รับบริการภายในรัฐสภา

- 1) แผนงานมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data exchange standard) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนามาตรฐานภายใต้หลักธรรมาภิบาลข้อมูลและนโยบายรัฐสภาดิจิทัล
- 2) แผนงานแพลตฟอร์มข้อมูลขนาดใหญ่ มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีรูปแบบอันหลากหลาย รองรับภาระหน้าที่ของรัฐสภา
- 3) แผนงานระบบสนับสนุนการตัดสินใจ มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันต่อสถานการณ์และมีการแสดงข้อมูลอย่างมีคุณภาพ

ประเด็นที่ 3 ประชาธิปไตยดิจิทัล (Digital Engagement) มีเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การรับฟังเสียงและความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ตามกลไกแห่งระบอบประชาธิปไตยที่เปิดเผยและโปร่งใส

- 1) แผนงานการมีส่วนร่วมดิจิทัล มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากลไกที่มีความโปร่งใส สำหรับรวบรวมข้อมูล การรับฟังเสียงประชาชน ตลอดจนความคิดเห็นและการลงมติจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย สามารถเผยแพร่และติดตามข้อมูลได้ต่อทันสถานการณ์
- 2) แผนงานการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารดิจิทัล มีเป้าหมายเพื่อสร้างกลไกการสื่อสารดิจิทัลและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของรัฐสภา สร้างความผูกพัน เครือข่ายและพันธมิตรประชาธิปไตยในบริบทสังคมดิจิทัล

ประเด็นที่ 4 ดิจิทัลที่ยั่งยืน (Digital Sustainability) เป้าหมายเพื่อการพัฒนาทางดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สามารถให้บริการได้ตามความต้องการโดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

- 1) แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องตามความต้องการ มีความต่อเนื่องในการพัฒนา บำรุงและดูแลรักษาทั้งอุปกรณ์และระบบ
- 2) แผนงานความมั่นคงปลอดภัย มีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและมั่นคงปลอดภัยให้กระบวนการดำเนินงานของรัฐสภามีความต่อเนื่อง ป้องกันและตอบสนองต่อภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) แผนงานระบบสนับสนุนการทำงานนอกที่ตั้ง (Work Anywhere Platform) มีเป้าหมาย เพื่อให้รัฐสภามีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นรองรับบริบทต่างๆ ที่ไม่จำกัดด้วยเวลาและสถานที่ สามารถอำนวยความสะดวกครอบคลุมทุกกลุ่มผู้ใช้งาน

ประเด็นที่ 5 พัฒนาด้านวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ครอบคลุมการพัฒนาด้านบุคลากรและกำลังคนมุ่งสู่รัฐสภาดิจิทัล ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล ประกอบด้วยแผนงานหลัก ดังนี้

- 1) แผนงานนโยบายดิจิทัล มีเป้าหมายเพื่อกำหนดนโยบายดิจิทัลองค์กร ตัวชี้วัดดิจิทัลและนำสู่การขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมและครอบคลุม
- 2) แผนงานสนับสนุนการพัฒนากำลังคนดิจิทัล มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีกระบวนการทัศนคติดิจิทัล (Digital Mindset) และทักษะดิจิทัล (Digital Skill)

ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการพัฒนารัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีการออกแบบการดำเนินงานและแผนที่นำทางออกเป็น 4 ระยะ ที่สอดคล้องตามสถานะและความพร้อมของรัฐสภาในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล ดังนี้

ระยะที่ 1 : การเตรียมความพร้อม (Foundation)

เป็นการดำเนินงาน วิจัยเพื่อเก็บข้อมูล และวิเคราะห์สถานการณ์ของกรในปัจจุบัน การวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ พร้อมทั้งการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริการอัจฉริยะ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบในระยะถัดไป

เป้าหมาย : ชั้นที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) มีผลลัพธ์การดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 20 กิจกรรมสำคัญ ได้แก่

- การพัฒนาและออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (การบูรณาการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เข้ากับกระบวนการการทำงานหรือ ภารกิจขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ใน

ระดับสถาปัตยกรรมไปจนถึงทิศทางการขับเคลื่อน (Roadmap) ขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินการตามนโยบายและ วิสัยทัศน์ที่องค์กรที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพ) มีแผนการสื่อสารที่ชัดเจนโดยผู้บริหารระดับสูง สร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

- ดำเนินการจัดตั้ง EA team เพื่อประสานงานและขับเคลื่อนสถาปัตยกรรมองค์กรต่อไป โดยควรมีตัวแทนจากทั้งสองส่วนงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและชอบธรรมในการดำเนินงาน

- กำหนดนโยบายดิจิทัล และธรรมาภิบาลข้อมูล พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องตามระดับวุฒิภาวะขององค์กร และการดำเนินงานสถาปัตยกรรมองค์กร

- กำหนดมาตรฐานกระบวนการ (Common Standard Process) โดยแต่ละสำนักพิจารณาบทวนกระบวนการของตนเอง และนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อปรับลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนลดกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่า

- กำหนดและจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการ โดยพิจารณาจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

- กำหนดศักยภาพและแผนพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะที่จำเป็น คุณลักษณะที่ต้องการของแต่ละสำนัก

ระยะที่ 2 : การเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

มีขอบเขตการดำเนินงาน การพัฒนาและปรับปรุงระบบใหม่ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการธุรกิจ ข้อมูล และเทคโนโลยี โดยมุ่งใช้เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ เทคโนโลยีขั้นสูงและเทคโนโลยีอัจฉริยะที่ตอบสนองความต้องการ และการวัดประเมินผลด้วย Maturity model เพื่อสามารถต่อยอดการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย : ขั้นที่ 2 ริเริ่ม (Initiation) มีผลลัพธ์การดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 40 กิจกรรมสำคัญ ได้แก่

- ดำเนินการธรรมาภิบาลข้อมูล ตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้
- กำหนดมาตรฐานทางเทคโนโลยี (Common Technical Standard) สำหรับแพลตฟอร์ม
- กำหนดแนวทางและเกณฑ์การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนทางสารสนเทศ
- ดำเนินงานปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง
- ต่อยอดพัฒนาระบบสารสนเทศหลัก จากข้อมูลสถานะของระบบสารสนเทศในปัจจุบัน
- พัฒนาระบบบูรณาการและปรับปรุงระบบรายงานและสนับสนุนการตัดสินใจที่ครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการองค์กรและกิจกรรมทางนิติบัญญัติ

- การพัฒนาสื่อการเรียนรู้และส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ของรัฐบาลด้วยเทคโนโลยีกราฟิกสมัยใหม่ ได้แก่ AR/VR/MR, Metaverse และ Gamification
- ดำเนินการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากร
- การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

ระยะที่ 3 : รัฐบาลอัจฉริยะ (Smart Parliament)

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยการลดขั้นตอน การเชื่อมโยง การแบ่งปันข้อมูล และการติดต่อประสานงาน และรวมไปถึงการประเมินความสมบูรณ์ของกรอบสถาปัตยกรรมองค์กร หลังจากการนำไปใช้

เป้าหมาย : ชั้นที่ 3 ชัดเจน (Defined) มีผลลัพธ์การดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 60

กิจกรรมสำคัญ ได้แก่

- การพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเน้น เชื่อมโยงและบูรณาการระยะที่ 2
- การใช้ประโยชน์จากข้อมูลขั้นสูง การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ การพัฒนาแบบจำลองข้อมูล
- การส่งเสริมและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรม (ทั้งด้านดิจิทัลและไม่ใช้ดิจิทัล)

ระยะที่ 4 : การพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ยั่งยืน (Digital Sustainability)

เป้าหมาย : ชั้นที่ 4 บริหารจัดการ (Managed) มีผลลัพธ์การดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 80

กิจกรรมสำคัญ ได้แก่

- การทบทวนนโยบายและปรับปรุงสถาปัตยกรรมองค์กร
- การพัฒนารัฐวิสาหกิจสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award ; TQA) ซึ่ง

จัดเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการและนวัตกรรมตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

1.1.3.3 แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อความเป็นดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานฯ พบว่า มีความพยายามในการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน โดยเฉพาะช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ Covid 19 ที่หลายกระบวนการทำงานปรับตัวสู่การเป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จากแผนและยุทธศาสตร์ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความเป็นดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

1) แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2566 – 2570 มีวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน” โดยในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการฯ ได้มีขั้นตอนการระดมความเห็นของผู้บริหารและบุคลากรภายใน โดยได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จากเครื่องมือ SWOT Analysis พบว่าจุดอ่อน (Weaknesses) ที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่สามารถรองรับการทำงานฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายได้จากตาราง TOWs Matrix ดังนี้

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก / ปัจจัยภายใน</p>	<p>โอกาส (O)</p> <p>O1 ทิศทางของประเทศ O2 มีรัฐสภาแห่งใหม่ O3 ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกวุฒิสภา O4 การมีส่วนร่วมของประชาชน O5 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี O6 เครือข่ายทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือ</p>	<p>ภัยคุกคาม (T)</p> <p>T1 ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง T2 ความผันผวนทางเศรษฐกิจ T3 ความต้องการ/ความคาดหวังของสมาชิกวุฒิสภาและประชาชน T4 การระบาดของโรคอุบัติใหม่ T5 สภาพแวดล้อม ภัยธรรมชาติ สภาพภูมิอากาศ T6 ภัยด้านเทคโนโลยี</p>
<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>S1 เป็นองค์กรที่มีบทบัญญัติหน้าที่และอำนาจไว้ตามรัฐธรรมนูญ</p> <p>S2 เป็นองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของวุฒิสภาเพียงองค์กรเดียว</p> <p>S3 มีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากการประสานความร่วมมือ รวมทั้งมีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>S4 มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป การงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินตามระเบียบการบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา</p> <p>S5 บุคลากรมีจิตบริการ ความสามารถ ทักษะ ทุ่มเท อดทนในการให้บริการ</p> <p>S6 มีข้อมูลเอกสารที่พร้อมใช้งานและเป็นศูนย์รวมข้อมูลด้านนิติบัญญัติที่สำคัญของประเทศ</p>	<p>SO : (S1+S2+O1)</p> <p>(เรื่องที่ 1) ขับเคลื่อนภารกิจด้านนิติบัญญัติและด้านติดตามการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>(1.1) ยกระดับการพัฒนาทางด้านกฎหมาย ด้านวิชาการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านนิติบัญญัติ (S3+S6+O1+O3+O6)</p> <p>(1.2) พัฒนากลไกการสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของวุฒิสภาในการติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ (S1+S2+O1+O5)</p>	<p>ST: (S1+S2+S3/T1+T3)</p> <p>(เรื่องที่ 4) พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน</p> <p>(4.1) เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการเมือง การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (S1+S2+T1+T3)</p> <p>(4.2) ส่งเสริมการรับรู้ และเข้าใจทางด้านการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้แก่ประชาชน (S1+S2+T1+T3+T7)</p> <p>(4.3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมือง การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขให้กับประชาชน (S3+T1+T3)</p>
<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>W1 การบริหารจัดการองค์กร การในภาพรวมยังไม่สนับสนุนการทำงาน</p> <p>W2 ระบบรักษาความปลอดภัย/สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงาน</p>	<p>WO: (W1+W2+W3+O1+O2+O3+O5)</p> <p>(เรื่องที่ 2) พลิกโฉมการบริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงสู่มาตรฐานสากลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมสร้างสรรค์</p> <p>(2.1) พลิกโฉมการบริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล</p>	<p>WT: (W3+W4+W5+T3+T6+T7)</p> <p>(เรื่องที่ 3) เสริมศักยภาพและสร้างสุขแก่บุคลากร</p> <p>(3.1) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (W3+W4+W5+T3+T4+T5+T6+T7)</p>

<p>W3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>W4 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>W5 Mind set ของบุคลากรในการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุกและการพัฒนาเชิงวิชาการ</p>	<p>(W1+W3+O1+O5)</p> <p>(2.2) พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลโดยมีการบูรณาการการเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน มุ่งสู่การเป็น Digital Digitalization (W1+W3+O1+O4+O5)</p> <p>(2.3) เสริมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (W1+W3+W5+O2+O5)</p> <p>(2.4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัยตามมาตรฐานสากล (W1+W3+O2+O5)</p>	<p>(3.2) พัฒนาศักยภาพให้มีศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างเป็นระบบและหลากหลาย (W3+W4+W5+T3+T4)</p> <p>(3.3) พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานมุ่งสู่องค์กรแห่งความสุข (W1+W2+W4+W5+T1+T3+T4)</p> <p>(3.4) ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสสู่ความยั่งยืน (W4+W5+T3)</p>
---	--	---

ตารางที่ 1 TOWs Matrix วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ที่มา : แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ.2566-2570

จากการวิเคราะห์จุดอ่อนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานฯ จึงเกิดเป็นแผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 2 ในแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2566 – 2570 ประเด็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ โดยมีเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา ดังนี้

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ

เป้าหมายที่ 1 พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูล ระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล มุ่งสู่การเป็น

Smart Digitalization

เป้าหมายที่ 2 สร้างนวัตกรรม พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบความมั่นคงปลอดภัยด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัย

แนวทางการพัฒนา

1. พลิกโฉมกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Process Redesign)
2. พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูล โดยมีการบูรณาการ ที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน เพื่อมุ่งสู่การเป็น Smart Digitalization
3. เสริมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ทันสมัยตามมาตรฐานสากล

โดยเป้าหมายตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ ปี 2566 – 2570 สำนักงานฯ

จะสามารถปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ภายในปี พ.ศ. 2566 – 2570 (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2565)

2) นโยบายของเลขาธิการวุฒิสภา ได้มอบนโยบายการบริหารงานไว้ในแผนปฏิบัติราชการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ.2566 – 2570 โดยได้มุ่งมั่นผลักดันที่จะพลิกโฉมการทำงานก้าวสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายใต้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและขับเคลื่อนด้วยการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้มีการบริหารจัดการด้วยระบบที่ทันสมัย มีขีดความสามารถและสมรรถนะสูงพร้อมปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กร Digitalization เพื่อสนับสนุนงานของวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน ดังนโยบายของเลขาธิการวุฒิสภา ที่มุ่งมั่นที่จะยกระดับและพัฒนาสำนักงานฯ สู่ระบบราชการ 4.0 และทำให้เป็น SMART Senate ดังนี้

Smart Work บริหารจัดการด้านระบบงาน ที่จะต้องมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว ลดขั้นตอน ลดความสูญเสียและประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย อาทิ การทำงานจากที่พักอาศัย (Work From Home) การทำงานนอกสถานที่ และการทำงานรูปแบบผสมผสาน

Smart People บริหารจัดการบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน รวมถึงนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อาทิ ทักษะด้านดิจิทัล นวัตกรรมที่สร้างผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งเข้าใจภารกิจองค์กรตลอดจนปรับกรอบความคิด (Mindset) เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน

Smart Academics บริหารจัดการด้านการพัฒนาคุณภาพ ด้านงานวิชาการ และงานวิจัย โดยสนับสนุนการพัฒนาการจัดทำเอกสารวิชาการ ให้เป็นไปในเชิงรายงานการวิจัยและมีการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ

Smart Digitalization บริหารจัดการด้านเทคโนโลยีให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพ โดยมีฐานข้อมูล (Big Data) ที่ทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และแม่นยำ มีการบูรณาการการจับเก็บข้อมูลสารสนเทศที่แสดงให้เห็นถึงการรวบรวมจากหลายแหล่ง หลายมิติ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้รับบริการและประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2565)

1.1.4 ผลการดำเนินงานเพื่อการเป็นดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จากเข้ารับการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (เกณฑ์การประเมิน PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ทำการประเมินระดับความเป็นหน่วยงานราชการ 4.0 ของหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ โดยสำนักงานเลขาธิการ

วุฒิสภา ได้เข้าสู่การประเมินระบบราชการ 4.0 ตั้งแต่ปี 2563 – 2565 ปรากฏว่า สำนักงานฯ ไม่เคยผ่านการประเมินสถานการณ์เป็น 4.0 ที่ต้องผ่านเกณฑ์การประเมินตั้งแต่ระดับก้าวหน้าขึ้นไป แต่ผลการดำเนินงาน 3 ปี การดำเนินงานฯ อยู่ในระดับพื้นฐาน (Basic) เท่านั้น โดยจากรายงานผลการพิจารณาการเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปี 2565 พบว่าสำนักงานฯ มีคะแนนการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับพื้นฐาน และมีบางประเด็นที่ยังมีคะแนนต่ำกว่าในระดับพื้นฐาน (Basic) ที่ต้องเร่งพัฒนาโดยด่วน ได้แก่ ในประเด็นการมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริการและการเข้าถึง การสร้างนวัตกรรมการทำงานและความร่วมมือ การคำนึงถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เป็นต้น จากผลการประเมินดังกล่าว จึงเป็นผลสะท้อนได้ชัดเจนว่า สำนักงานฯ ยังไม่สามารถปรับสู่กระบวนการของการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการให้บริการ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันสู่การเป็นภาครัฐที่ทันสมัยและมีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการประเมินผลการเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยสามารถอธิบายได้ตามที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ผลการพิจารณาการเป็นระบบราชการ 4.0 รายด้านสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565

โดยเมื่อวิเคราะห์จากการประเมินผลการเป็นระบบราชการ 4.0 ปี 2565 จากสำนักงาน ก.พ.ร. ลงไปในหมวดดำเนินการของการพัฒนาระบบราชการ 4.0 พบจุดอ่อนในการนำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในแต่ละหมวดดำเนินการ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

1) ประเด็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามรายงานผลเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส โดยสำนักงานฯ ไม่สามารถแสดงได้ว่ามีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามรายงานผลเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสอย่างไร

2) ประเด็นการใช้เทคโนโลยีติดตามคาดการณ์ผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม โดยสำนักงานฯ ไม่สามารถแสดงได้ชัดเจนว่ามีการใช้เทคโนโลยีติดตาม คาดการณ์ผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการผลกระทบอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นการมีแผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ และรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสำนักงานฯ ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงแผนยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น แผนนำระบบดิจิทัลมาใช้ปรับเปลี่ยนการทำงานและรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือแผนการยกระดับการบริการให้รวดเร็ว ฉับไว ต้นทุนต่ำ เข้าถึงได้ง่ายและเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ประเด็นการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากสำนักงานฯ ไม่สามารถแสดงได้ชัดเจนว่านำเอาข้อมูลที่ได้จากการรับฟังความคิดเห็นมากำหนดนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

2) ประเด็นการสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เฉพาะกลุ่ม เนื่องจากไม่พบการพัฒนาของนวัตกรรมของสำนักงานฯ ที่มีผลกระทบสูง

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

1) ประเด็นการใช้ข้อมูลในการกำหนดตัววัดเพื่อติดตามงาน และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ โดยสำนักงานฯ ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการกำหนดสารสนเทศที่สำคัญเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นั้น ไม่สามารถแสดงได้ว่าฐานข้อมูลที่สำนักงานฯ มี สามารถสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ลดข้อผิดพลาดอย่างไร

2) ประเด็นการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และคาดการณ์ผลลัพธ์ สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมี

ประสิทธิภาพในทุกระดับ โดยเทคโนโลยีที่นำมาใช้ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ว่า สามารถวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อเชื่อมโยงหาสาเหตุของปัญหาที่อาจจะเกิดกับการดำเนินงานของส่วนราชการได้

3) ประเด็นการมีตัววัดเพื่อใช้ติดตามแผนงานรองรับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน โดยการจัดการข้อมูลสารสนเทศตามมาตรฐานกำกับข้อมูล เพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากยังไม่มีมีการดำเนินการ Data Governance ตามแนวทางมาตรฐานรัฐบาลดิจิทัลว่าด้วยแนวทางการเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณะ (Open Government Data Guideline) เช่น การทำ Data Catalog การกำหนดมาตรฐาน (มาตรฐาน API) มาตรฐานข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูล ความเชื่อถือของข้อมูลและมาตรฐานความปลอดภัยและการเชื่อมโยงข้อมูล

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

1) ประเด็นด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย การอบรมบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย เนื่องจากสำนักงานฯ ยังขาดการแสดงผลด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้เป็นผู้รอบรู้ เป็นนักคิดนักแก้ปัญหา (แก้ปัญหาซับซ้อน) หรือมีแนวทางการทักษะเพิ่มทักษะของบุคลากร เช่น ทักษะภาษาอังกฤษทักษะด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ การมีใช้เครื่องมือในการพัฒนางาน เป็นต้น

2) ประเด็นการพัฒนาของบุคลากร ในด้านต่างๆ ที่ครอบคลุมเรื่องความรู้และทักษะดิจิทัล พร้อมตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อน และรองรับอนาคต เนื่องจากสำนักงานฯ ยังขาดการแสดงให้เห็นถึงโครงการ กิจกรรม กลุ่มเป้าหมาย ในการอบรมให้มีทักษะดิจิทัล

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

1) ประเด็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างนวัตกรรมในการลดต้นทุน เนื่องจากสำนักงานฯ ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายประโยชน์จากเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานหลักหรือกระบวนการทำงานที่มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2) ประเด็นการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากสำนักงานฯ ยังไม่สามารถแสดงถึงการแบ่งปันทรัพยากรผ่านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศในการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น

จากการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินสถานะหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ การประเมิน PMQA 4.0 ทั้ง 6 หมวด โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลจะเห็นได้ว่าสำนักงานฯ ยังพบจุดอ่อนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งใน 6 หมวดดำเนินการ ส่งผลให้ยังไม่สามารถ

ผ่านการประเมินเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ จึงเป็น Pain Point ที่สำคัญที่สำนักงานฯ จะต้องเร่งดำเนินการอย่างเร่งด่วนในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลร่วมกับการทำงานมิติอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ

ในปีงบประมาณ 2566 ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้กำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดที่ 2.2 การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) โดยระดับคะแนนที่ 1 ต้องมีผลการประเมิน ไม่น้อยกว่า 361.92 ซึ่งปรากฏว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไม่ผ่านการประเมิน โดยได้คะแนนอยู่ที่ 286 คะแนน และเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานสังกัดรัฐสภาด้วยกันคือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรพบว่ามีคะแนนต่างกันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยในปี 2566 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีผลคะแนนการดำเนินงานอยู่ที่ 440 คะแนน ซึ่งมากกว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาถึง 154 คะแนน ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรผ่านการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ในคะแนนระดับก้าวหน้า (Advance)

หน่วยงาน	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	373	470	303.33	440
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	340	390	280	286

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ ปี 2563 – 2566 ระหว่างสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ที่มา: บทวิเคราะห์รางวัลเลิศรัฐของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (PMQA 4.0/รายหมวด)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2566)

จากผลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ถือว่าเป็นองค์กรคู่เทียบที่มีภารกิจในการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติที่คล้ายคลึงกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี 2563 – 2566 กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาพบว่ามีผลการดำเนินงานที่ดีกว่ามาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางปฏิบัติที่ก้าวสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ในระดับก้าวหน้าของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผ่านการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการดำเนินงานและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นต้นแบบ (Best Practice) ในการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2564) ได้รายงานผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563-2565 (แผนฉบับก่อนหน้า) ที่ทำการประเมินโดยคณะกรรมการติดตามประเมินผลและบูรณาการการสำรวจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563-2565 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563-2565 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ในภาพรวมเพื่อนำไปดำเนินการในระยะถัดไป ดังนี้

1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) หลังจากที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 เช่น การสนับสนุนที่ประชุมวุฒิสภาผ่านระบบบริหารการประชุมรัฐสภาแบบอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การให้บริการข้อมูลการประชุมและข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านการใช้งาน Application ที่ทันสมัย แต่ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ จึงควรพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และสื่อประชาสัมพันธ์ที่ส่งเสริมประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นก็สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาช่วยยกระดับการดำเนินงานได้

2) การออกแบบระบบงาน/กลไกเพื่อรองรับ e-Service สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรออกแบบระบบงานที่จะรองรับ e-Service ที่จะเกิดขึ้นในยุค Post COVID เนื่องจาก ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการต้องรักษาระยะห่างทางสังคม แต่ยังคงมีการให้และรับบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ภารกิจเป็นไปด้วยความราบรื่น สำนักงานควรกำหนดประเภทของงานแต่ละประเภทให้ชัดเจน พร้อมทั้งวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการภายนอก หรือ ผู้รับบริการภายใน เพื่อเตรียมความพร้อมในการออกแบบระบบงาน กลไก กำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ

จะเห็นได้ว่า จากทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติการฯ นโยบายที่สำคัญของผู้บริหารสูงสุด สภาพปัญหาในการไม่ผ่านการประเมินเป็นระบบราชการ 4.0 รวมไปถึงข้อเสนอแนะจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการหลัก ที่ล้วนแล้วแต่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายและความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในหลายประการ อาทิ ด้านแนวนโยบายของผู้บริหารที่ยังขาดความชัดเจนในการ

นำไปสู่การปฏิบัติ ด้านบุคลากรที่บางส่วนยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานไปสู่การเป็นดิจิทัลและยังขาดความรู้ความเข้าใจการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานและขาดทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Design Thinking) รวมไปถึง ด้านเทคโนโลยีที่มีอยู่ไม่ทันสมัยและไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งานและผู้รับบริการ ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวนั้น หากไม่ได้รับการแก้ไขก็จะนำมาซึ่งความล่าช้าขององค์กร บุคลากรไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่สามารถปรับไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และไม่สามารถเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสำนักงานฯ ในการที่จะมุ่งสู่การปรับสู่การเป็นอัตโนมัติโดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งระบบได้ สิ่งสำคัญที่เป็นทางออกให้แก่การพัฒนาองค์กรได้ ต้องเริ่มจากกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) จึงเป็นที่มาในการศึกษาข้อมูลในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยต้องการศึกษาวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

- 1) แนวทางในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- 2) ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีอะไรบ้าง และมีผลอย่างไร
- 3) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีอะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 2) เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

1.4 ระเบียบวิธีวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ศึกษาจากข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Research) อาทิ แผนปฏิบัติการราชการของหน่วยงาน แผนการขับเคลื่อนการพัฒนา Digital Parliament แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action plan) แผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร เอกสารรายงานแนวทางการขับเคลื่อนสำนักงาน

เลขาธิการวุฒิสภาสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อให้เกิดการนำข้อมูลมาสังเคราะห์และเกิดกรอบแนวคิดที่สำคัญในการวิเคราะห์

- การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มประชากรที่จะทำการสัมภาษณ์ได้แก่

1. บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ บุคลากรผู้มีภารกิจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร บุคลากรผู้มีภารกิจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และบุคลากรผู้มีภารกิจหน้าที่ด้านนวัตกรรมองค์กร

2. ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารที่มอบนโยบายและขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

3. สมาชิกวุฒิสภา (ผู้รับบริการหลัก) จำนวน 3 ท่าน

4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาระบบราชการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 1 ท่าน

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ผ่านแผนที่เกี่ยวข้องตามกรอบระยะเวลาแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านการบริหาร กระบวนการพัฒนาบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาหน่วยงาน

1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2566

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนา และปัญหาอุปสรรครวมถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

- เพื่อนำข้อมูลที่ได้จัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อทำการวิเคราะห์โดยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)
- 2.2 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation)
- 2.3 ประสิทธิภาพตามแนวคิดระบบราชการ 4.0
- 2.4 หน่วยงานต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้นิยามคำว่า “รัฐบาลดิจิทัล” ไว้ว่าคือ การที่ภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามายกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย เพื่อมอบการบริการภาครัฐผ่านนวัตกรรมรูปแบบใหม่ ในรูปแบบของเก็บข้อมูลบน Cloud และการวิเคราะห์ Big Data โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศูนย์กลางของข้อมูล (Data Centric) เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการให้แก่ประชาชน ส่วน (Gartner, 2015) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า เป็นการดำเนินการด้านดิจิทัลผ่านการยกระดับปรับปรุงและตรวจสอบข้อมูล เพื่อยกระดับการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งข้อมูลของภาครัฐที่รวบรวมปัญหาและความต้องการของประชาชน ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดนโยบายให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dunleavy และคณะศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยลอนดอน (อุษามาศ ร่วมใจ, 2560) มีการกล่าวถึงแนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” ว่าเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนบทบาทการให้บริการของภาครัฐด้วยเครื่องมือทางดิจิทัล โดยมีลักษณะ 3 ข้อ ดังนี้

- 1) Reintegration การร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐในทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน
- 2) Needs-based holism การที่ภาครัฐปรับปรุงการบริการสาธารณะในรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

3) Digitalization การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศ เข้ามาพัฒนากระบวนการและเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลาง ในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานในภาครัฐ

สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (DGA) ได้ให้นิยามว่า “รัฐบาลดิจิทัล” หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐในรูปแบบสาธารณะ โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาในด้านการบริหารจัดการรวมทั้งการบูรณาการฐานข้อมูลภาครัฐร่วมกันให้มีลักษณะการทำงานที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกันบนพื้นฐานการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการ ประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2.1.2 ลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล

OECD (2020) ได้ให้แนวคิดลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล ประกอบไปด้วย

1) Digital by Design ออกแบบกระบวนการใหม่บนฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยเป็นการออกแบบระบบการให้บริการสาธารณะด้วยช่องทางดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่ใช่เพียงการเชื่อมต่อทุกอย่างผ่านระบบดิจิทัลที่คำนึงถึงทักษะและค่าใช้จ่ายของประชาชนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการก้าวไปข้างหน้าด้วยความคาดหวังว่าการจัดบริการสาธารณะในอนาคตจะถูกส่งผ่านระบบ e-Service อย่างครอบคลุมมากขึ้น แม้กระทั่งผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการหรือผู้ที่ไม่สามารถใช้งานได้ด้วยตนเองก็ตาม ดังนั้น การออกแบบระบบ e-Service ในบริบทนี้จึงต้องคำนึงถึงบริการที่ให้ความช่วยเหลือประชาชนทุกกลุ่มให้สามารถเข้าถึงบริการภาครัฐต่าง ๆ ที่ส่งผ่านด้วยระบบดิจิทัลหรือออนไลน์อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

2) User Driven การออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้งานเป็นหลัก โดยพิจารณาว่าเมื่อเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วประชาชนต้องการได้รับบริการอะไร ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐต้องเชื่อมผสานข้อมูลระหว่างกัน เพื่อช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถดำเนินการเรื่องใด ๆ ให้เสร็จสมบูรณ์ได้ในคราวเดียว ตลอดจนหากภาครัฐสามารถพัฒนาระบบ e-Service ให้ก้าวไกลไปอีกขั้นหนึ่งในลักษณะของการบริการเฉพาะบุคคลได้ โดยภาครัฐอาจจะไม่จำเป็นต้องดำเนินการให้บริการเองหรือเข้าไปแทรกแซงการให้บริการดังกล่าว ก็จะต้องตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนและยังช่วยลดภาระการบริหารจัดการภาครัฐลงได้

3) Proactive ดำเนินการเชิงรุกมุ่งให้บริการประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ โดยส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง ทันท่วงที และเกิดประสิทธิผล ด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุง

ใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมมองของการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Public Entrepreneurship) ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิ์ผลของความยั่งยืนและความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน

4) Data Driven Public Sector การจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน ทันสมัย อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถแลกเปลี่ยนใช้งานร่วมกันได้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง

5) Open by default เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานสู่สาธารณะโดยปกติ โดยภาครัฐจะเปิดเผยข้อมูลตามค่าเริ่มต้นของฐานข้อมูลและกระบวนการกำหนดนโยบาย ที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนได้มีส่วนร่วมภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่มีอยู่และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของชาติและส่วนรวม

6) Government as a platform พัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ โดยภาครัฐจะเป็นช่องทางเชื่อมประสานความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ให้เข้ามาร่วมกันพัฒนาระบบ e-Service ให้มีความหลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลลัพธ์ของบริการที่ประชาชนจะได้รับเป็นหลัก เช่น การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพสูง เพื่อพัฒนานวัตกรรม แอปพลิเคชัน หรือโมเดลการโต้ตอบของระบบ e-Service



ภาพที่ 2 ลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล

ที่มา : OECD,2020

2.1.3 แนวปฏิบัติกระบวนการให้บริการทางดิจิทัลภาครัฐ

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2560) ได้กำหนดระดับความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการทางดิจิทัล โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับเริ่มต้น (Basic) คือหน่วยงานที่ยังมีข้อจำกัดด้านบุคลากรเทคโนโลยี หรืองบประมาณ โดยจัดทำบริการแบบง่ายโดยอาศัยช่องทาง Email หรือ Social Media เน้นการอำนวยความสะดวกเบื้องต้น

2) ระดับมาตรฐาน (Standard) คือหน่วยงานที่มีความพร้อมทั้งบุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณระดับมาตรฐาน โดยจัดทำบริการรูปแบบ Web Application หรือ Mobile Application อาจใช้บริการ Backend จากแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่มีอยู่

3) ระดับสูง (Advance) คือหน่วยงานที่มีความพร้อมทั้งบุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณระดับสูง โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เช่น AI Machine Learning รองรับการผลิตผลที่ซับซ้อนมีจำนวนมาก และมีความพร้อมในการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น

โดยขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นคำแนะนำในการใช้เครื่องมือตามความพร้อมของหน่วยงานทั้งในระดับเริ่มต้น ระดับมาตรฐาน และระดับสูง เพื่อให้หน่วยงานทราบถึงภาพรวมการใช้เครื่องมือสำหรับวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ในกระบวนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ดังนี้

1) การให้บริการสืบค้นข้อมูล

ระดับเริ่มต้น (Basic) : อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์

ระดับมาตรฐาน (Standard) : เว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน

ระดับสูง (Advance) : เว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน Chatbot

2) การพิสูจน์และยืนยันตัวตน

ระดับเริ่มต้น (Basic) : ไอเดนทิตีที่มีความน่าเชื่อถือ ระดับที่ 1 หรือ มากกว่า (IAL1) เช่น การยืนยันตัวตนด้วยเลขบัตร ประชาชน

ระดับมาตรฐาน (Standard) : ไอเดนทิตีที่มีความน่าเชื่อถือ ระดับที่ 1 หรือมากกว่า (IAL1) เช่น การอ่านการสแกนลายนิ้วมือ

ระดับสูง (Advance) : ไอเดนทิตีที่มีความน่าเชื่อถือ ระดับที่ 2 หรือมากกว่า (IAL2) เช่น การยืนยันตัวตนในแอปพลิเคชันเป่าดัง แอปพลิเคชัน Citizen Portal

3) การจัดทำแบบคำขอและการยื่นคำขอ

ระดับเริ่มต้น (Basic) : เอกสารรูปแบบ PDF Form , Google Form

ระดับมาตรฐาน (Standard) : แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-Form)

ระดับสูง (Advance) : แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-Form) ที่เชื่อมโยงข้อมูลแบบอัตโนมัติ

4) การตรวจสอบและพิจารณาคำขอ

ระดับเริ่มต้น (Basic) : พิมพ์เป็นกระดาษดำเนินการผ่านระบบสารบรรณ

ระดับมาตรฐาน (Standard) : ผ่านระบบที่เชื่อมต่อกับแอปพลิเคชันของหน่วยงาน

- ระดับสูง (Advance) : เพิ่มเติมการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงาน สำหรับ
ตรวจสอบและพิจารณาคำขอ
- 5) การอนุมัติและอนุญาต
- ระดับเริ่มต้น (Basic) : อนุมัติและอนุญาตบนใบคำขอและเอกสารที่พิมพ์เป็น
กระดาษ
- ระดับมาตรฐาน (Standard) : ผ่านระบบที่เชื่อมต่อกับแอปพลิเคชันของหน่วยงาน
- ระดับสูง (Advance) : เพิ่มเติมการใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 6) การชำระค่าธรรมเนียม
- ระดับเริ่มต้น (Basic) : เปิดบัญชีของหน่วยงาน
- ระดับมาตรฐาน (Standard) : แอปพลิเคชันของหน่วยงาน (Service Backend)
- ระดับสูง (Advance) : แอปพลิเคชันของหน่วยงาน (Service Backend)
- 7) การออกใบอนุญาตและเอกสารอื่นพร้อมทั้งการลงนาม
- ระดับเริ่มต้น (Basic) : แปลงใบอนุญาต/เอกสารกระดาษให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์
- ระดับมาตรฐาน (Standard) : จัดทำเป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ลงนามแบบ e-Signature
- ระดับสูง (Advance) : จัดทำตามมาตรฐานการจัดทำหนังสือรับรองในรูปแบบ
อิเล็กทรอนิกส์ ชมธอ 11-2560 หรือ โครงสร้างข้อมูล
ของเอกสารรับรองและเอกสารสำแดง ชมธอ. 24-2563
- 8) การจัดส่งใบอนุญาตและเอกสารอื่น
- ระดับเริ่มต้น (Basic) : จัดส่งผ่านทางช่องทางที่ผู้ยื่นคำขอใช้
- ระดับมาตรฐาน (Standard) : จัดส่งผ่านทางแอปพลิเคชันของหน่วยงาน
- ระดับสูง (Advance) : จัดส่งผ่านทางแอปพลิเคชันของหน่วยงาน
- 9) การติดตามสถานะและการแจ้งเตือน
- ระดับเริ่มต้น (Basic) : แจ้งเตือนผ่านทางช่องทางที่ผู้ยื่นคำขอใช้
- ระดับมาตรฐาน (Standard) : แจ้งเตือนผ่านทางแอปพลิเคชันของหน่วยงาน
- ระดับสูง (Advance) : จัดส่งผ่านทางแอปพลิเคชันของหน่วยงาน
- 10) การแสดงใบอนุญาต
- ระดับเริ่มต้น (Basic) : ภาพถ่ายอิเล็กทรอนิกส์จากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- ระดับมาตรฐาน (Standard) : ภาพถ่ายจากเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันของหน่วยงาน
- ระดับสูง (Advance) : ภาพถ่ายจากแพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง

โดยการขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการ ต้องอาศัยการสร้างร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ บนฐานแนวคิดทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (Win – Win) โดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ให้หน่วยงานพัฒนา e-Service และสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดส่วนราชการ มีการมอบรางวัลเลิศรัฐจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) อันได้แก่ รางวัลบริการภาครัฐ รางวัลการบริหารการมีส่วนร่วม รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และรางวัล UNSPA (United Nations Public Service Awards) เป็นต้น มีการสนับสนุนองค์ความรู้และได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือด้านกฎหมายและด้านเทคนิคจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สปธ.) เป็นต้น

จากข้อมูลการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นได้ว่า “รัฐบาลดิจิทัล” เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนากระบวนการทำงานในภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มการบูรณาการการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้โดยประชาชน เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสร้างให้เกิดการบริการของภาครัฐในรูปแบบใหม่

2.1.4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาลในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นประเด็นนโยบายที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้นำมากำหนดเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปีภายใต้วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” หรือประเทศไทยที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ การพัฒนานวัตกรรม ทุนมนุษย์และทรัพยากรที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้มีการให้คำนิยามไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมว่า เป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นการสร้างการให้บริการภาครัฐบนพื้นฐานธรรมาภิบาลที่เปิดกว้างให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้อย่างและเท่าเทียมกันและปราศจากข้อจำกัดสามารถบูรณาการการทำงานในหน่วยงานภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียวมีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่าน

การบริหารจัดการข้อมูลอย่างมีมาตรฐาน โดยภาครัฐจะเปลี่ยนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่าบริการร่วมกันตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การปกครองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

จากความหมายของการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว สามารถสรุปคุณลักษณะของรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยได้ 4 ประการ ได้แก่

1) E-government หรือ Electronic Government หมายถึง รัฐบาลซึ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ เพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ

2) Connected Government หมายถึง E-government ที่ถูกพัฒนาถึงขั้นที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐอย่างน้อยที่สุด 2 หน่วยงาน สามารถเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน โดยไม่ยึดติดกับขอบเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบตามพันธกิจของหน่วยงาน แต่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และมีเป้าหมายในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ด้านดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน (Digital interaction) มีหลายรูปแบบ อาทิ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล (C2G) ระหว่างรัฐบาลกับหน่วยงานภาครัฐ (G2G) ระหว่างภาครัฐกับประชาชน (G2C) และระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจ (G2B)

3) Open Government หมายถึง การเป็นภาครัฐที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและสามารถตรวจสอบกระบวนการ วิธีการดำเนินงาน รวมถึงเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ของภาครัฐ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการเป็นภาครัฐที่โปร่งใสสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน

4) Smart Government หมายถึง รัฐบาลที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานและการให้บริการต่าง ๆ ของภาครัฐ ส่งผลต่อบริการที่มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนและลดค่าใช้จ่าย

สำหรับแนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นการพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐอย่างมีระบบ สร้างขีดความสามารถในการพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้โดยสมบูรณ์ ซึ่งลักษณะของบริการภาครัฐจะเป็นรูปแบบดิจิทัลที่ออกแบบและขับเคลื่อนตามความต้องการของประชาชนซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนจะสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้อย่างเท่าเทียมปราศจากข้อจำกัด

2.2. แนวคิดการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล Digital Transformation

ความหมายการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) มีนักวิชาการให้นิยามความหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ OECD (2019) ได้ให้นิยามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลว่าเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่เศรษฐกิจและสังคมแบบ Digitization ที่เป็นการแปลงข้อมูลและกระบวนการแบบอนาล็อกไปสู่รูปแบบที่เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถอ่านค่าได้ และ Digitalization เป็นการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัลรวมถึงการเชื่อมต่อระหว่างกันของเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัลซึ่งส่งผลให้เกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับ European Commission (2019) ได้ให้นิยามว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นการผสมผสานกันระหว่างเทคโนโลยีขั้นสูงและการบูรณาการของระบบทางกายภาพและระบบดิจิทัล เพื่อสร้างจุดเด่นของธุรกิจนวัตกรรมและกระบวนการใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการอัจฉริยะ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อคุณค่าในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในภาคประชาชนและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Reynolds, 2019) อีกทั้งการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการวัดผลในระยะสั้น คือ การเพิ่มการบริการทางดิจิทัลของหน่วยและในระยะยาวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความพึงพอใจต่อผู้ได้รับบริการหรือประชาชน (Mergel, 2019) อีกทั้ง ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ (DGTI) ได้ให้นิยามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาคการปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้น แต่สิ่งนี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0

ความหมายและคำนิยามดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน โดยที่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ในส่วนของทักษะของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญ ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการทั้งในส่วนการประสานงานระหว่างบุคลากรหรือองค์กรในหน่วยงาน และการบริการแก่ลูกค้าในภาคเอกชน และบริการประชาชนในภาครัฐ

Solis (2014) ได้ให้นิยามของคำว่า Digital Transformation คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปสู่เทคโนโลยีและมีกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้แก่กลุ่มลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่ผลผลิตของธุรกิจ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ทางดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยผลการวิจัยพบว่าสถานการณ์ปรับสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลได้เป็น 6 ระยะ ดังต่อไปนี้

1) ธุรกิจที่ดำเนินการตามปกติ (Business as usual) องค์กรดำเนินงานโดยปกติและเริ่มนำเอากระบวนการทางเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับแก้ปัญหาคือหรือนำมาใช้ในกระบวนการให้บริการ

2) มีการใช้งานที่เป็นปัจจุบัน (Present and active) เป็นช่วงของการทดลองขับเคลื่อนองค์ความรู้ด้านดิจิทัลและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรมุ่งพัฒนาและขยายกระบวนการทำงานไปสู่ดิจิทัล

3) มีการดำเนินการ (Formalized) จากขั้นตอนของการทดลองเกิดเป็นความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระดับความสามารถทางด้านดิจิทัลในองค์กรจนก่อเกิดเป็นผลงานที่มีความโดดเด่น ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ

4) มียุทธศาสตร์ (Strategic) กลุ่มผู้บริหารเริ่มมีความร่วมมืออย่างเข้มแข็งในการปฏิบัติงานและการร่วมกันจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล

5) การรวมตัว (Converged) จากความทุ่มเทของทีมปฏิบัติการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล ที่วางแผนการดำเนินการทางธุรกิจโดยยึดประชาชนหรือกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการเป็นหลัก ทำให้เกิดโครงสร้างองค์กรรวมไปถึงกฎระเบียบ กระบวนการทำงานและระบบการทำงานที่ปรับเข้าสู่ดิจิทัล

6) นวัตกรรมและการปรับใช้ (Innovation and adaptive) จากการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนำไปสู่แนวทางการดำเนินธุรกิจทั้งเชิงการบริหารและยุทธศาสตร์ ก่อให้เกิดระบบนิเวศในองค์กรรูปแบบใหม่เป็นรูปแบบองค์กรปฏิบัติงานบนเทคโนโลยีดิจิทัล และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดอีกด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Collectively, these phases serve as a digital-maturity blueprint to guide purposeful and advantageous digital transformation.

ภาพที่ 3 หกขั้นตอนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ที่มา : Solis, 2014

Sganzerla (2016) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับคุณค่าของการนำ Digital Transformation มาปรับใช้ในองค์กร ดังนี้

1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูล (Data) ปริมาณมากที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มาใช้ประกอบการตัดสินใจแบบ Real Time ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2) ช่วยให้เกิดอิสระในการทำงานแต่สามารถควบคุมการบริหารงานได้

3) ช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4) ช่วยสร้างกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ช่วยเพิ่มปริมาณผลผลิตขององค์กรให้สูงขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น

6) ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลลัพธ์ให้ดีขึ้น

7) ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน

8) ช่วยลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

ศันศินีย์ เอื้อประชากุล (2560) ได้ให้ความเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นรูปแบบดิจิทัลเอาไว้ว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐานของระบบดิจิทัล (Infrastructure) และการนำระบบปฏิบัติการ (Application) มาใช้ในองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการแก่ประชาชนหรือลูกค้าขององค์กรในรูปแบบ Digital services มีการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานและออกแบบให้มีความคล่องตัวในการให้บริการ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีการออกแบบการทำงานแบบ Event Driven นำไปสู่การให้บริการที่รวดเร็ว ฉับไว มีความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้แบบเชิงรุก ในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานต้องมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงสามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานควรมียุทธศาสตร์ในการบริหาร โครงสร้างพื้นฐานของระบบดิจิทัล (IT Infrastructure) เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งนอกจากนี้ Gartner (2015) ได้นำเสนอแนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ การกำหนด Standardization มาตรฐานเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Standard business processes) ได้แก่

1) Integration การกำหนดการกระบวนการทำงานอย่างบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงเครือข่ายของข้อมูลเข้าด้วยกัน

2) IT Engagement Model การทำให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำระบบไอทีเข้ามาใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน เช่น การมีทิศทางการทำงานด้านไอทีที่ชัดเจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนให้สามารถทำงานแบบบูรณาการร่วมกันได้ มีการสร้างความเข้าใจ

วัตถุประสงค์ของการใช้ไอทีและการสร้างบทบาทที่สำคัญระหว่างไอทีกับองค์กร การสร้างความเข้าใจรูปแบบของระบบทำงานในรูปแบบใหม่ภายใต้ระบบงานไอทีที่ทั้งข้อจำกัดและประโยชน์ และการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน สร้างค่านิยมในการปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในทิศทางเดียวกัน

3) Unified Data and Processes คือ กระบวนการในการบริการข้อมูลที่แม่นยำมีความถูกต้อง และสามารถทำการแก้ไขและปรับเปลี่ยนได้ตลอดช่วงเวลาของการพัฒนา

4) Solution Delivery เพื่อช่วยให้องค์กรแน่ใจได้ว่าการลงทุนในด้านดิจิทัลและการส่งมอบ Solution จะมีการบริหารจัดการที่ดีภายในกรอบมาตรฐานของอุตสาหกรรมและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

5) Analytics Capabilities หมายถึง วิธีการวิเคราะห์เครื่องมือและการแปลงข้อมูล (Data) การวิเคราะห์เนื้อหา (Data Analyst) การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ เช่น การจัดทำแดชบอร์ดประมวลผลข้อมูล เป็นต้น

อีกทั้ง ความสามารถของผู้นำ ในการปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Leadership Capability) ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยผู้นำจะต้องมุ่งเน้นการดำเนินนโยบายและมีวิสัยทัศน์ด้าน Digital Transformation สามารถทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถจูงใจให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านไอที และสามารถนำเสนอโครงการที่มีความสมดุลและความสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์หลักขององค์กรและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลได้

ทั้งนี้ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2566) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัลไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน เป้าหมาย ไปจนถึงการดำเนินธุรกิจและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค ไม่เพียงแต่ภาคการปฏิบัติการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้น แต่สิ่งนี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวไปสู่ยุค 4.0 นี้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันในยุคนี้ได้

การมุ่งหน้าสู่การทำ Digital Transformation ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้

1) เปลี่ยนแปลง Customer Experience ของผู้บริโภค เมื่อทุกอย่างถูกขับเคลื่อนด้วยคำว่า “ดิจิทัล” การเข้าถึงผู้บริโภค เริ่มจากการพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ผู้บริโภค นอกเหนือจากการแบ่งกลุ่มลูกค้าตาม พื้นที่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ มาให้ความสำคัญกับพฤติกรรม การซื้อสินค้า ความต้องการ ความสนใจ เทรนด์ โปรโมชัน และราคา เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการซื้อสินค้าตามความชอบของแต่ละคน รวมถึงการนำเอาอุปกรณ์สื่อสารต่างๆ มาใช้เพื่อมาอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค ปัจจุบันจะสังเกตได้ชัดเจนมา

กว่า แปรนตร์ต่างๆ จะมีช่องทางการออนไลน์ใหม่ ๆ เช่น Facebook, Line, Twitter, Instagram, Application, และอีกมากมาย เพื่อการเข้าถึงบริการที่รวดเร็ว

2) เปลี่ยนแปลงแนวทางในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าการสร้างประสบการณ์ที่พึงพอใจแก่ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลจะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนที่สุด การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้บริษัทได้รับผลประโยชน์มากมาย บุคลากรสามารถมุ่งเน้นการทำงานด้านการสร้างกลยุทธ์ ผ่านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าปฏิบัติการและทำงานซ้ำ ๆ เดิม ๆ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการทำงาน และให้บุคลากรจากหลากหลายแผนกได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะนั่งอยู่ตรงไหนในออฟฟิศ หรือทำงานจากที่ใดบนโลกก็ตาม มากไปกว่านั้นการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของการผลิตก็ที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจข้อมูลเชิงลึกของผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภค และความต้องการแบบลึกซึ้ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

3) ต้องเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เปลี่ยนวิธีการทำงานในแต่ละภาคส่วนและกำหนดแบบแผนการทำงานภายในองค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนธุรกิจให้ก้าวไปสู่ยุคดิจิทัล และไม่ใช่เปลี่ยนแต่วิธีที่นำเทคโนโลยีมาใช้ งาน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัยทั้งความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายว่าคุณต้องการจะนำพาธุรกิจให้ เป็นไปในทิศทางใดต่อไป

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดดและการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หลากหลายสาขา เพื่อตอบสนองความต้องการในภาคการผลิต การบริการ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงได้ส่งผลทำให้รูปแบบและกระบวนการประกอบธุรกิจและการดำเนินชีวิต รวมถึงความสัมพันธ์ของคนปรับเปลี่ยนไปอย่างพลิกโฉม สำหรับภาครัฐเองได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มศักยภาพในการปรับปรุงแบบและวิธีการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะรวมถึงการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐเข้าด้วยกัน เพื่อการปรับ สมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ยุกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดย “การปรับเปลี่ยน ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Transformation)

จึงสรุปได้ว่า การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กรที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจ มีการ ออกแบบการทำงานในรูปแบบดิจิทัลตั้งแต่การวางกลยุทธ์ ไปสู่กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการ ผลิต ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงการส่งต่อคุณค่าทางสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค โดยการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมและช่วยกันผลักดันให้เกิดการนำดิจิทัลมา

เป็นหลักในการทำงานขององค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2560) ได้ให้แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยในระยะ พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่อเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาการดำเนินงานของรัฐบาลดิจิทัลได้ครบถ้วนทั้งองค์ภาพ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จใน 3 ประเด็น ดังนี้

1) การพัฒนาด้านบุคลากร (People) เนื่องจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐบาลดิจิทัลในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้ให้บริการกับประชาชนโดยตรง ไปจนถึงผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในแต่ละองค์กร รวมถึงผู้รับบริการด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งประชาชนและภาคเอกชน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการบริการหรือการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและประชาชนให้มีทักษะความสามารถด้านดิจิทัล รวมถึงทัศนคติในการปรับตัวและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเท่าทันจึงเป็นประเด็นที่สำคัญสูงสุด โดยการพัฒนาด้านบุคลากร ประกอบด้วย

- ปรับปรุงขอบเขตการดำเนินงาน ทัศนคติในการดำเนินงานและให้บริการของบุคลากรภาครัฐ
- มุ่งพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานให้ประชาชน
- ปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังและแนวทางในการจัดจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัยรองรับความต้องการทักษะด้านดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2) การพัฒนากระบวนการ (Process) ขั้นตอนการทำงานภายในของรัฐและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยยังสามารถปรับปรุงให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้นได้ ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการของรัฐให้มีความเรียบง่าย สะดวกต่อผู้รับบริการ และคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ จะนำไปสู่การให้บริการรัฐบาลดิจิทัลที่สะดวก ทันสมัย และตอบโจทย์ประชาชน โดยการพัฒนาด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

- ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่ทำให้การให้บริการและการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัลขัดข้อง หรือเกิดความล่าช้า
- พัฒนาการกระบวนการดำเนินงานของรัฐที่คำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- สนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนาบริการรัฐแต่ละขั้นตอน
- ส่งเสริมให้เกิดบริการดิจิทัลของรัฐที่เบ็ดเสร็จครบวงจร
- ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบริการและปรับปรุงกระบวนการของรัฐผ่านการร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน

3) การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอด ดังนั้น การเลือกลงทุนในเทคโนโลยีที่คุ้มค่า มีความง่าย สะดวกในการใช้งานสำหรับภาครัฐ และการเข้าถึงบริการของประชาชนและภาคธุรกิจ จะนำไปสู่การให้บริการรัฐบาลดิจิทัลที่สะดวก ทันสมัย มีมาตรฐาน โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- พัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการดิจิทัลของรัฐในรูปแบบแพลตฟอร์มที่สามารถเชื่อมต่อแอปพลิเคชัน และข้อมูลได้สะดวก มีมาตรฐาน
- สนับสนุนให้มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านรัฐบาลดิจิทัลที่สำคัญสำหรับหน่วยงานรัฐ
- กำหนดให้มีมาตรฐานข้อมูล บริการโครงสร้างพื้นฐานร่วมของรัฐ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐที่ยืดหยุ่นและประหยัดงบประมาณ
- ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของรัฐผ่านการร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน

นอกจากนี้ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล กล่าวถึงกระบวนการขับเคลื่อนในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Organizational Enablers) ดังนี้

1. การนำองค์กร ผู้นำองค์กรมีลักษณะการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล รวมทั้งสามารถสื่อสารนโยบายขององค์กรไปสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตามดูแล ให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงานให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัล รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงาน ให้มีความทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์ด้วยนวัตกรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างเครือข่ายการทำงานอันได้แก่ หน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างภาครัฐกับประชาชน อย่างเป็นระบบและเป็นหน่วยงานภาครัฐที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป)

2. ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล หน่วยงานมีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับบริบทของหน่วยงานโดยตรง มีการวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ชัดเจน มีการวางแผนงานงบประมาณ กำลังคน และมีโครงการ/กิจกรรมภายใต้แผนต่างๆ ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ พร้อมทั้งมีการวางแผนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลในอนาคตที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง อีกทั้งหน่วยงานต้องมีการกำหนดนโยบายด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ Data governance และการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ Open Government data

3. การพัฒนาทักษะดิจิทัล หน่วยงานต้องมีการส่งเสริมและให้ความรู้ด้านดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นในอนาคตที่ครบถ้วนแก่บุคลากร รวมถึงมีการวัดผลจากการดำเนินงานพัฒนาทักษะ

ดิจิทัลที่เป็นรูปธรรม ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถด้านดิจิทัลข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในระดับที่สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐสู่การเป็น “ข้าราชการ 4.0” ตามแนวทางการพัฒนาใน 4 มิติ ประกอบด้วย 1) การรู้เท่าทันเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีเป็น 2) การเข้าใจนโยบายกฎหมายและมาตรฐาน 3) การใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์ใช้และการพัฒนา 4) การใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร และ 5) ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

4. การเป็นองค์กรนวัตกรรม หน่วยงานส่งเสริมให้มีปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation Lab) โดยการมุ่งเน้นการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) ซึ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ (user or human-centered design) และอาศัยการสานพลังความร่วมมือ (collaboration) เพื่อคิดค้นและสร้างร่วมกัน ผ่านกระบวนการทดสอบ/ทดลอง อันจะช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรมและการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนโดยการคิดเชิงออกแบบเป็นการเชื่อมโยงการคิดริเริ่ม (creativity) และนวัตกรรม (innovation) เข้าด้วยกันโดยหน่วยงานต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องของการกระตุ้นความคิด หรือการสร้างความคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของการแสวงหาหนทางใหม่ๆ ให้แก่ปัญหาที่มีอยู่หรือการแสวงหาโอกาสใหม่ โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งสร้างนวัตกรรมอันเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์สุดท้ายต่อประชาชนผู้รับบริการได้ประโยชน์ที่แท้จริง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560)

5. ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล หน่วยงานต้องมีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในแบบดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานมีความเชื่อมต่อกันและมีการเชื่อมโยงกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางของภาครัฐ หน่วยงานมีการปรับใช้ Automation ในกระบวนการทำงาน อีกทั้งระบบของหน่วยงานต้องรองรับการติดต่อสื่อสารภายในผ่านรูปแบบดิจิทัลบนระบบเดียวกันทั้งหน่วยงาน ในส่วนของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารภาครัฐ หน่วยงานต้องออกแบบบริการหลักทั้งหมดของหน่วยงานเป็นดิจิทัลและรองรับการบริการแบบ One Stop Service รวมถึงมีการบริการในรูปแบบ Personalized สำหรับผู้ใช้บริการแต่ละราย มีช่องทางการเข้าถึงบริการของหน่วยงานทั้งแบบ Self-service และ Counter service อีกทั้งในด้านของข้อมูลที่เปิดเผยต้องมีการเปิดเผยข้อมูลแบบ real-time และเปิดให้มีช่องทางในการร้องขอข้อมูลกับผู้ใช้บริการ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นกับการบริการและมีการนำไปปรับปรุง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563)

2.3. ประสิทธิภาพตามแนวคิดระบบราชการ 4.0

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2565) ได้ให้แนวทางในการเป็นสถานะระบบราชการ 4.0 ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดผล กล่าวคือใช้กลไกของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับ ไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive) และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิผลและตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative) โดยแนวคิดการพัฒนาในทั้งสามระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับก้าวหน้า และระดับเกิดผล (พัฒนาอย่างต่อเนื่อง) อาจอธิบายเชื่อมโยงกับมิติต่างๆ ของระบบราชการ 4.0 ดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

มิติ (Overall Concept)	Basic (Reactive)	Advance (Proactive)	Significance (Effective & innovation)
Collaboration	Cooperation	Integration	Collective Solution
Innovation	Internal Process	Service/Output	Policy/Outcome
Digitalization	Usage/data base collection of data & communication	Citizen experience End to end Process	Integrated and connectedness
Customer	Service quality and customer satisfaction	Proactive services CRM	Personalized services Government lab
Process	Standardization	Data-driven improvement	Integrated process improvement Operational excellence
People	Rule-base Responsive Top-down	Integrity professional Tran-disciplinary	Problem solvers Initiative Entrepreneurship
Leadership	Effective leadership	Actively engaged Pay attention to details	21 st century leadership
Results	Organization	Sector/Area	National/Impact

ตารางที่ 3 มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

โดยสามารถอธิบายตารางได้ว่าการดำเนินงาน ระดับพื้นฐาน การทำงานเชิงตั้งรับ (Reactive) คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และระเบียบปฏิบัติ ระดับก้าวหน้า เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก (Proactive) คือ มีการออกแบบการคิดและการวิเคราะห์ก่อนที่จะปฏิบัติงาน และมีการคาดการณ์ เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ระดับเกิดผล (การพัฒนาต่อเนื่อง) เป็นการดำเนินการที่มี ประสิทธิภาพและมีนวัตกรรม (Effective & Innovative) คือ คิดเป็น คิดเก่ง คิดเชื่อมโยงและบูรณา การให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดนวัตกรรม โดยมีคำอธิบายมิตีย่อยดังต่อไปนี้

1) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) มีการพัฒนาจากพื้นฐานการทำงานในเชิงให้ ความร่วมมือ (Cooperation) ไปสู่การบูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration) และต่อ ยอดไปสู่การทำงานในเชิงร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution)

2) นวัตกรรม (Innovation) จากนวัตกรรมของกระบวนการภายในหน่วยงาน (Internal Process Innovation) คือ การลดขั้นตอนการบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ไปสู่นวัตกรรมของผลผลิตและ การบริการ (Service Innovation) คือนวัตกรรมที่นำมาใช้ พัฒนา และสร้างคุณค่าในงานบริการ ภาครัฐ การปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ไปสู่นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy/Outcome) เป็นการคิดริเริ่มนโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบ ใหม่ๆ ให้ทันสมัย เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

3) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดเก็บข้อมูล และสามารถสื่อสารได้ ฉับไว รวดเร็วขึ้น (Usage/ data base Collection of Data & Communication) ไปสู่ระบบดิจิทัลที่ใช้ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือ ประชาชน เกิด ประสบการณ์ของผู้รับบริการที่เหนือความคาดหมาย ทำให้ประชาชนประทับใจ หรือสามารถติดตาม กระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว (Citizen Experience, End to End Process) เช่น ระบบเตือนไปยังผู้รับบริการล่วงหน้าโดยไม่ต้องใช้ระบบบัตรคิวหรือการนั่งรอ ไปสู่ระบบดิจิทัลที่ บูรณาการทุกภาคส่วนและสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้ (Integrated and Connectedness) เช่น การมีข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันและสามารถดูได้ทุกที่ ทุกเวลา มีความสะดวก ประชาชนและผู้ใช้งาน สามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องร้องขอ

4) ผู้รับบริการ (Customer) ระดับตั้งรับ คือการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจ ของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและ การแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM)) คือมีการวางแผนรองรับการบริการที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง มองเห็นปัญหา และมีกระบวนการในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก และพัฒนามาสู่ การให้บริการที่สามารถออกแบบตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized Services) หรือ คิดร่วมกันเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ (Government Lab)

5) กระบวนการ (Process) ระดับตั้งรับในการจัดการกระบวนการ คือการทำงานอย่างเป็นระบบ ได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงาน และการบริการ (Standardization) มีการปรับปรุงงาน ตามวงจร P-D-C-A ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการโดยวิเคราะห์จากข้อมูล ทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ว่าปัญหาอยู่ตรงไหนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จนสามารถเทียบเคียง (Benchmark) กับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ (Integrated Process Improvement Operational Excellence)

6) บุคลากร (People) ระดับตั้งรับ คือบุคลากรที่ปฏิบัติตามระเบียบ ตอบสนองและทำงานตามการสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Rule-base, Responsive, Top-down) การพัฒนาไปสู่เชิงรุก คือเป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึก มีความเชี่ยวชาญ มีความคล่องตัว มีความสามารถหลากหลาย (Integrity, Professional, Tran-disciplinary) และเมื่อพัฒนาไปสู่ระดับเกิดผลคือเป็นบุคลากรที่แก้ปัญหาเป็น คิตรีเริ่ม และมีความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Problem Solvers, Initiative, Entrepreneurship)

7) ผู้นำ (Leadership) ระดับตั้งรับหรือพื้นฐานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นำเป็น คิดเป็น (Effective Leadership) พัฒนาก้าวหน้าเป็นผู้นำที่ทำงานแข่งขัน จริงจัง ใส่ใจในรายละเอียด (Actively Engaged, Pay Attention to Details) และพัฒนาไปสู่ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 (21st Century Leadership)

8) ผลลัพธ์ (Results) จากการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์องค์กร (Organization) ไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Sector) จนไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.4 ตัวอย่างการดำเนินงานของภาครัฐที่มีความคืบหน้าและมีผลงานดีในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

2.4.1 ตัวอย่างหน่วยงานต่างประเทศ

โครงการ Smart Nation ประเทศสิงคโปร์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2565) ได้รายงานดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E -Government Development Index: EGD) ที่ถูกจัดอันดับโดยองค์การสหประชาชาติในทุก 2 ปี ซึ่งดัชนีสามารถประเมินความพร้อมของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และสะท้อนถึงความสามารถของภาครัฐ ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชนมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยในปี 2020 ประเทศไทยได้ขยับอันดับขึ้นมาจากอันดับที่ 73 เป็นอันดับที่ 57 จาก 193 ประเทศ เมื่อเทียบกับผลการสำรวจในรอบปี 2018 ซึ่งเป็นการยกระดับขึ้นจาก

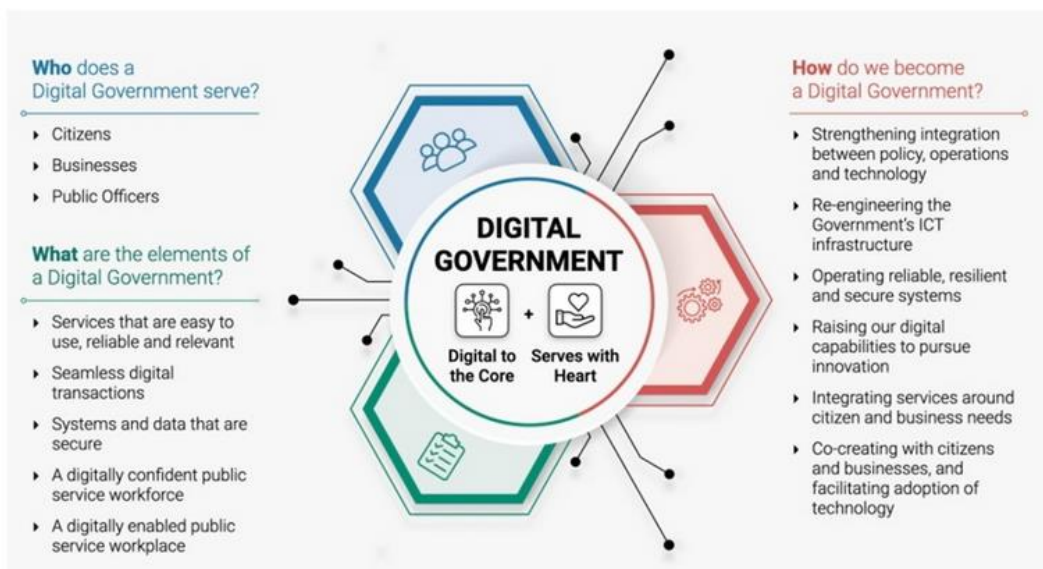
ประเทศในกลุ่มที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสูง มาอยู่ในกลุ่มที่มีการพัฒนาในระดับสูงมาก ร่วมกับอีก 56 ประเทศ และยังถือได้ว่าเป็นอันดับที่ 3 ของอาเซียน รองจากสิงคโปร์ ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 11 และมาเลเซีย อันดับที่ 47 ของโลก จากข้อมูลการจัดอันดับดังกล่าว จะเห็นได้ว่าประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลสูงสุดในอาเซียน ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างของประเทศสิงคโปร์ถึงแนวทางปฏิบัติที่ดีสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ในปี 2014 สิงคโปร์ได้เปิดตัวโครงการ Smart Nation โดยมีเป้าหมายหลักคือการใช้เทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนและเพื่อเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจด้วยการสร้างงาน และโอกาสให้มากขึ้น รัฐบาลได้จัดตั้งหน่วยงานกลาง Smart Nation and Digital Government Group (SNDGG) ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี (PMO) เพื่อดำเนินโครงการ Smart Nation โดยแบ่งออกเป็น 2 หน่วยงาน ได้แก่ Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO) มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ และ Government Technology Agency (GovTech) ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติในการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิรูปดิจิทัล (Digital Transformation) ในภาครัฐ ซึ่งทั้งสองหน่วยงานดังกล่าวจะปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการบริการภาครัฐสู่ระบบดิจิทัล

วิสัยทัศน์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล คือ Digital to the Core, and Serves with Heart ภายใต้แผน Digital Government Blueprint (DGB) 2023 ที่เน้นปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเปิดใช้งานวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเพิ่มการมีส่วนร่วมระหว่างประชาชนและภาคธุรกิจ รวมทั้งทุกหน่วยงานของรัฐใช้ระบบดิจิทัลแบบ end-to-end ตั้งแต่การพัฒนา นโยบายและการวางแผน ไปจนถึงการจัดการ การดำเนินงานและการส่งมอบบริการ เพื่อใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเป็น Digitalization การดำเนินการนี้จะต้องใช้การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การตรวจสอบกระบวนการ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลที่ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ 6 ประการในการสร้างรัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ 1) บูรณาการการบริการเพื่อตอบสนองต่อประชาชนและภาคธุรกิจ 2) ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงนโยบาย การปฏิบัติและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน 3) สร้างแพลตฟอร์มกลางด้านดิจิทัลและข้อมูล 4) บริหารจัดการระบบด้วยความเชื่อมั่น ยืดหยุ่น และมีความปลอดภัย 5) ยกกระดับความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัลให้เท่าทันต่อนวัตกรรม และ 6) สร้างสรรค์บริการดิจิทัลร่วมกับประชาชนและภาคธุรกิจ และอำนวยความสะดวกในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งจากยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประการนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ 1) งานบริการที่ใช้งานง่าย 2) ไร้รอยต่อ 3) ระบบและข้อมูลมีความปลอดภัย 4) สอดคล้องกับความต้องการ 5) บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล และ 6) สถานที่ทำงานที่เป็น

ดิจิทัล ที่จะทำให้ประเทศสิงคโปร์เป็น Smart Nation ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถแสดงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ภาพรวมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์



ภาพที่ 4 ภาพรวมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , 2565

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมแสดงให้เห็นผ่าน Strategic National Projects (SNPs) ที่สำคัญ เช่น

- 1) การพัฒนาระบบนิเวศ National Digital Identity เพื่อให้ผู้ใช้มี Digital ID เดียวในการทำธุรกรรมกับภาครัฐและภาคเอกชนอย่างปลอดภัยและสะดวกขึ้น
- 2) การผลักดัน e-Payments ให้มากขึ้น เพื่อให้ประชาชน ภาคธุรกิจ และหน่วยงานภาครัฐ สามารถชำระเงินผ่านระบบดิจิทัลที่ง่าย ปลอดภัยและราบรื่น ลดความจำเป็นในการใช้เงินสดและเช็ค
- 3) โครงการ LifeSG (เดิมชื่อว่า Moments of Life) เป็นการรวมบริการและข้อมูลจากกรอบการมองที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งมอบข้อมูลและบริการให้กับประชาชนในเหตุการณ์สำคัญในทุกช่วงชีวิต
- 4) โครงการ Smart Urban Mobility ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงปัญญาประดิษฐ์และยานพาหนะขับเคลื่อนอัตโนมัติเพื่อยกระดับการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะ
- 5) แพลตฟอร์ม Smart Nation Sensor สิงคโปร์จะมีแพลตฟอร์มเซ็นเซอร์แบบบูรณาการทั่วประเทศ เพื่อปรับปรุงบริการในท้องถิ่น การดำเนินงานระดับเมือง การวางแผนและการรักษา

ความปลอดภัย ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถสร้างและบริหารเมืองอย่างชาญฉลาด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และน่าอยู่มากขึ้น

6) CODEX (Core Operations Development Environment and eXchange) เป็นแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยให้ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาบริการที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลางมาก ช่วยให้ภาครัฐส่งมอบบริการดิจิทัลให้แก่ประชาชนได้เร็วขึ้น และคุ้มค่ามากขึ้น

จะเห็นได้ว่ารัฐบาลสิงคโปร์มีทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อยกระดับภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงนโยบาย และการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน มีการบูรณาการข้อมูลภาครัฐเพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วลดขั้นตอน ออกแบบการทำงานโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นการนำเทคโนโลยีมายกระดับการเปลี่ยนแปลงประเทศด้วยดิจิทัลเพื่อให้เป็น Smart Nation อย่างยั่งยืน สำหรับประเทศไทยสามารถนำต้นแบบของประเทศสิงคโปร์มาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาการเป็นภาครัฐดิจิทัล โดยสิ่งสำคัญในการพัฒนาคือการให้ความร่วมมือกันทุกภาคส่วน หน่วยงานของรัฐต้องมีแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชน ไม่ว่าจะเป็นเป็นการเร่งผลักดันในการพัฒนาระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตน (Digital ID & Signature) การพัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ระบบสารสนเทศเชื่อมต่อฐานข้อมูลประชาชน เพื่อนำไปสู่การให้บริการประชาชนที่เบ็ดเสร็จในจุดเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน ลดใช้ทรัพยากร เพื่อส่งมอบคุณภาพการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ประชาชนต่อไป

รัฐสภาออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ฝ่ายบริหารมีนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าคณะรัฐมนตรีและมีการปกครองในระบบรัฐสภาเป็นระบบสภาคู่ตามแบบสหราชอาณาจักร ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วย (1) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจำนวน 151 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง ดำรงตำแหน่งวาระละ 3 ปี และ (2) วุฒิสมาชิก จำนวน 76 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง ดำรงตำแหน่งวาระละ 6 ปี จากการศึกษางานวิจัยเรื่องรัฐสภาอัจฉริยะ (Smart Parliament) กับการส่งเสริมหลักนิติธรรม : กรณีศึกษาของออสเตรเลียและข้อเสนอเบื้องต้นของประเทศไทย (ทศพล เชี่ยวชาญประพันธ์, ม.ป.ป.) รัฐสภาออสเตรเลียได้นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนรัฐสภาอัจฉริยะใน 3 มิติ ได้แก่ (1) ระบบการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติแต่ละฉบับอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และการนำเสนอผ่านเว็บไซต์ (2) ระบบเปิดโอกาสให้ประชาชนติดตามเฉพาะร่างพระราชบัญญัติที่ตนเองสนใจ ผ่านการแจ้งเตือนรายบุคคลทาง E-mail (3) การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติผ่านช่องทางดิจิทัล และการเปิดเผยความคิดเห็นต่อสาธารณชน ความเป็นรัฐสภาอัจฉริยะของออสเตรเลียทั้ง 3 มิติล้วนช่วยส่งเสริมหลักนิติธรรมความโปร่งใสและการ

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนิติบัญญัติของประเทศ นอกจากนี้เว็บไซต์ของรัฐสภาออสเตรเลียยังเป็นคลังข้อมูลความรู้ขนาดใหญ่เกี่ยวกับกฎหมายและประเด็นด้านนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่ประชาชนชาวออสเตรเลียทุกคนรวมทั้งชาวต่างชาติสามารถเข้าถึงเพื่อศึกษาข้อมูลความรู้เหล่านี้ได้อย่างสะดวกอีกด้วย

จะเห็นได้ว่ารัฐสภาออสเตรเลียประสบความสำเร็จในการเป็น รัฐสภาอัจฉริยะ (Smart Parliament) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้แก่ กระบวนการออกแบบการทำงานที่คำนึงถึงประชาชน โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานด้านนิติบัญญัติที่ออกแบบโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน ให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของภาครัฐได้อย่างสะดวกโดยไม่ต้องร้องขอ มีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในกระบวนการนิติบัญญัติผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย เป็นตัวอย่างหน่วยงานนิติบัญญัติในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสในกระบวนการนิติบัญญัติเกิดเป็นระบบรัฐสภาอัจฉริยะที่มีความเข้มแข็งมีและประสิทธิภาพสูง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นองค์กรนิติบัญญัติในลักษณะเดียวกัน สามารถนำแนวทางของรัฐสภาออสเตรเลียนมาปรับประยุกต์ใช้เป็น Best Practice ในการพัฒนางานด้านนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

2.4.2 ตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐของไทย

ศาลยุติธรรม

แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561 – 2564 กำหนดกรอบทิศทางการบริหารศาลยุติธรรม โดยการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการคดีและเพื่อให้การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมรวดเร็วขึ้น ง่ายขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง (ศาลยุติธรรม, 2562) โดยได้ปรับวิธีการคิดและวิธีการทำงานของบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อบูรณาการพัฒนาขับเคลื่อนให้ศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรมเปลี่ยนผ่านเป็นศาลยุติธรรม Digital Court โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศาลยุติธรรม “ศาลยุติธรรมใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการประชาชนเพื่อเข้าถึงการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย” และมีแนวทางในการผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัล ใน 8 แนวทางที่สำคัญได้แก่ (1) การสนับสนุนผลักดันจากผู้บริหาร (2) การขับเคลื่อนแผนพัฒนาจากคณะกรรมการขับเคลื่อน (3) การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (4) การดำเนินการตามแผนให้เกิดความต่อเนื่อง (5) งบประมาณการพัฒนาาระบบเทคโนโลยี (6) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ (7) ธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (8) การประเมินแผนพัฒนาเป็นระยะ โดยมีการปรับตัวสู่ ระบบบริการศาลดิจิทัล D-COURT (Digital Transformations : DT Frame Work) ใน 7 ประเด็น ดังนี้

(1) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนผู้รับบริการ (2) ผู้นำมีกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์การเป็น Digital (3) คิดค้นนวัตกรรมการให้บริการรูปแบบใหม่ (4) ปรับกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน เชื่อมโยงข้อมูล (5) ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร (6) บริหารจัดการความเสี่ยงความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (7) พัฒนากฎระเบียบให้เอื้อต่อการปรับสู่ความเป็นอิเล็กทรอนิกส์ จากการปรับสู่การเป็น ระบบบริการศาลดิจิทัล D-COURT ส่งผลให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด ค่าใช้จ่าย ในการให้บริการ ส่งผลให้ทนายความและประชาชนไม่ต้องเดินทางมาศาล สามารถดูข้อมูล คดีวันนัดพิจารณาได้ 24 ชั่วโมง สามารถยื่นฟ้องและส่งคำคู่ความทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ง่าย อีกทั้ง ระบบยังมีมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์สูงอีกด้วย ระบบการให้บริการศาลดิจิทัล D-COURT ที่เปิดให้บริการแก่ประชาชน อาทิ ระบบยื่นฟ้องและส่งคำคู่ความทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Filing) ระบบบริการข้อมูลคดีศาลยุติธรรม (CIOS) ระบบฐานข้อมูลหมายจับ (AWIS) เป็นต้น จากความพยายามในการปรับสู่การให้บริการแบบอัตโนมัติโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชนของศาลยุติธรรม เป็นไปตามหลักการระบบราชการ 4.0 ที่เปิดกว้างและ เชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ส่งผลให้ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ให้แก่ประชาชนในการเดินทางมาศาลและฟรีค่าประกาศนัดไต่สวน ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้ 24 ชั่วโมงผ่านระบบออนไลน์ ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ ข้อมูลและง่ายต่อการสืบค้น

จะเห็นได้ว่าจากการดำเนินงานของศาลยุติธรรมที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลโดยนำ เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้แก่ประชาชน สามารถช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการออกแบบนวัตกรรม การทำงานที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จคือการมี ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การผลักดัน นโยบายจากผู้บริหาร การตั้งทีมงานขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรม และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในภารกิจ ที่ชัดเจน มีการสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาาระบบเทคโนโลยี ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างวัฒนธรรมการมีธรรมาภิบาล ส่งผลให้ศาลยุติธรรมสามารถขับเคลื่อน การดำเนินงานไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม นำผลประโยชน์สูงสุดมาแก่ประชาชนผู้รับบริการ

กรมสรรพากร

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานหลักของประเทศที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีอากร โดย ตั้งแต่ปี 2561 ได้มีการปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเร่งต่อยอดการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data) มายกระดับการบริการผู้เสียภาษี พร้อมทั้งพัฒนาการ ทำงานด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพเพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับการบริการทางภาษีอย่างทั่วถึงและ

จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม การทบทวนปัจจัยสำคัญดังกล่าวเป็นผลให้กรมสรรพากรสามารถคาดการณ์อนาคต (Predictive) และเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนผ่านการดำเนินงาน ตามภารกิจที่รับผิดชอบให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์กร จึงได้มีการประกาศวิสัยทัศน์ใหม่ที่ใช้นปี 2564 – 2566 เพื่อกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กรให้ชัดเจน โดยมุ่งสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษี อย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพ ทางการคลัง” ใช้กลยุทธ์ D2DRIVE ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ได้แก่

- 1) Digital Transformation คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุง/ปรับใช้กับกระบวนการที่รับผิดชอบ Data Analytics คือ การจัดการและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในงานที่รับผิดชอบ
- 2) Revenue Collection คือ กลยุทธ์ในการจัดเก็บ/ส่งเสริมการจัดเก็บให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3) Innovation คือ การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ในการสร้างนวัตกรรม
- 4) Values คือ การขับเคลื่อนสรรพากรคุณธรรม ผ่านค่านิยมย่อย ได้แก่ Honesty ซื่อสัตย์ Accountability รับผิดชอบต่อ Service Mind มอบใจบริการ
- 5) Efficiency คือ การเพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart People) และเพิ่มประสิทธิภาพงาน (Smart Office)

อีกทั้ง มีเป้าหมายหลัก 3 ตรง “เก็บภาษีตรงเป้าหมาย นโยบายตรงกลุ่ม บริการตรงใจ” โดยการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการจัดเก็บภาษี โดยเทคโนโลยีที่มีความโดดเด่นและสามารถใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกรมสรรพากร ได้แก่

1. ระบบ e-Filing ที่เป็นระบบการยื่นแบบและชำระภาษีออนไลน์ โดยให้สิทธิพิเศษสำหรับผู้เสียภาษีผ่านระบบในการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่มที่รวดเร็วยิ่งขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ กรมสรรพากรยังได้มีการพัฒนาระบบ RD Smart Tax Application ที่เป็นการอำนวยความสะดวกด้านภาษีให้แก่ผู้ประกอบการ ให้สามารถใช้บริการได้ง่ายผ่านทาง Smartphone อีกด้วย
2. ระบบ e-Tax Invoice & Receipt ที่เป็นระบบการออกใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์และใบรับอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นการจัดทำข้อมูลลงในใบกำกับภาษีให้อยู่ในรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีการลงลายมือชื่อดิจิทัลหรือประทับรับรองเวลาผ่าน Email ก่อนส่งมอบให้ผู้รับบริการ
3. ระบบ e-Withholding Tax เป็นระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย โดยจากเดิมที่ผู้จ่ายเงินต้องยื่นแบบแสดงรายการและนำส่งภาษีหัก ณ ที่จ่าย และจัดทำเอกสารหนังสือรับรองให้ผู้รับเงิน เปลี่ยนมาเป็นการให้สถาบันการเงินเป็นตัวกลางในการ

ดำเนินการหักภาษี ณ ที่จ่ายแทน ช่วยลดขั้นตอน ลดต้นทุน ลดภาษี มีมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลสามารถจำกัดสิทธิการเข้าถึงและเปิดเผยข้อมูลได้

4. บริการแบบ Personalized และ Smart Service ที่เป็นการให้บริการบริการรายบุคคล และบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่นำเทคโนโลยี จาก Artificial Intelligence Virtual Assistant มาออกแบบระบบการให้บริการ Chabot (น้องอารี) โดยทำหน้าที่ในการตอบคำถามให้แก่ผู้เสียภาษี บนหน้าเว็บไซต์ของกรมสรรพากร

5. My TAX Account บริการที่ช่วยให้ผู้เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาทำการค้นหาข้อมูลการลดหย่อนภาษีและสิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยผู้เสียภาษีสามารถนำข้อมูลที่ปรากฏในระบบไปใช้ประกอบการยื่นแบบแสดงรายการภาษีภ.ง.ด.90 หรือ ภ.ง.ด.91 ได้ทันที โดยไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำอีก รวมทั้งสามารถตรวจสอบสถานะการขอคืนภาษี และการนำส่งเอกสารหลักฐานเพื่อประกอบการพิจารณาคืนภาษีได้อีกด้วย ทำให้การยื่นแบบฯ เป็นเรื่องง่ายสะดวกและรวดเร็ว

6. ระบบ Tax From Home ด้วยสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน การดำเนินธุรกิจของหน่วยงานภาคเอกชนกรมสรรพากรจึงออกนโยบายด้านการให้บริการที่ตรงใจผู้เสียภาษีและประชาชน โดยปรับกระบวนการให้บริการ เป็นดิจิทัล (Digital Transformation) สอดรับกับพฤติกรรมวิถีปกติใหม่ (New Normal) โดยจัดทำ โครงการทำธุรกรรมภาษีที่บ้าน “Tax From Home” เพื่อให้ผู้เสียภาษีและประชาชน เข้าถึงการทำธุรกรรมภาษีในทุกมิติได้ง่ายที่สุด

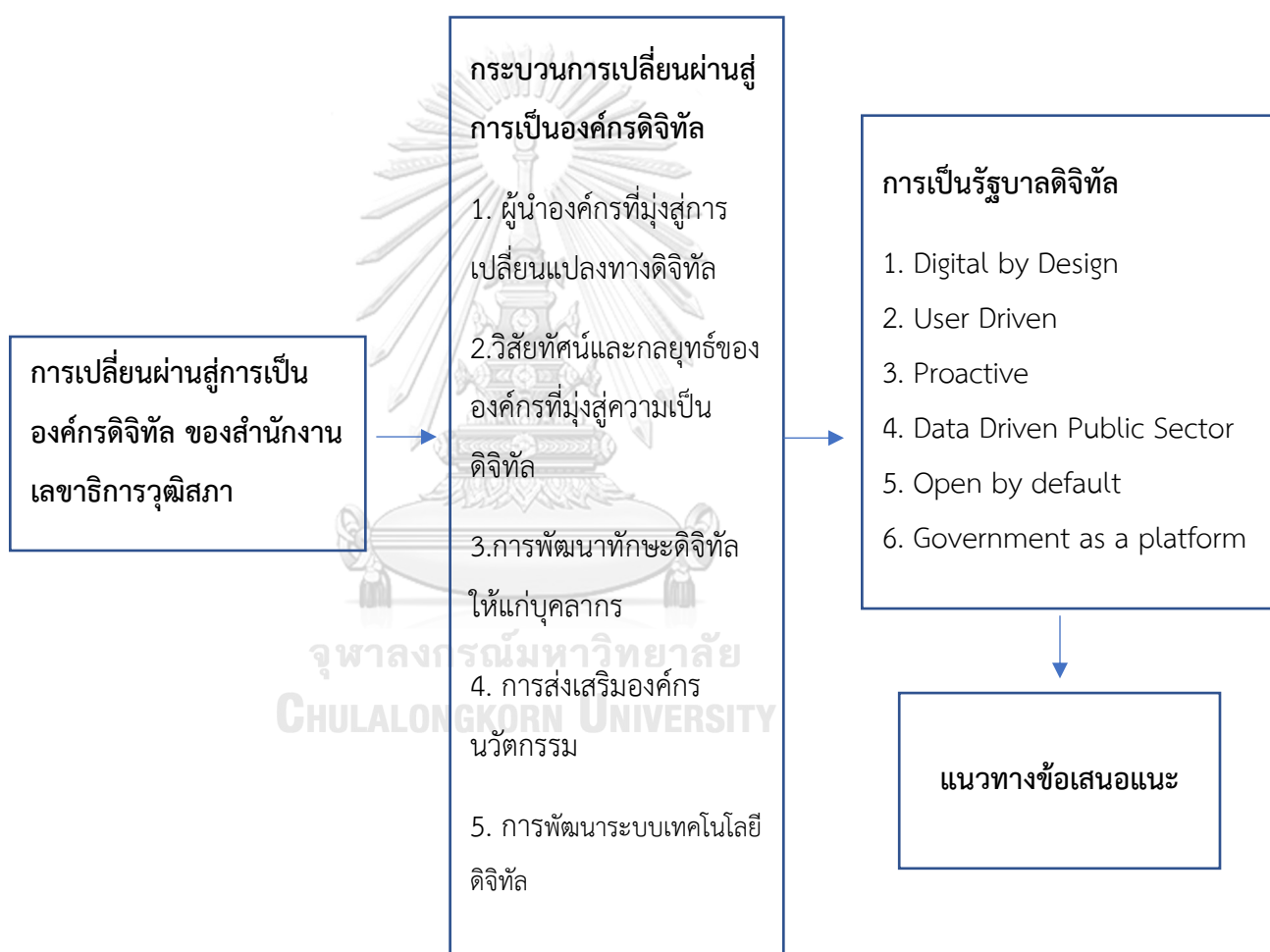
จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กร ส่งผลให้ในปี 2562 กรมสรรพากรสามารถจัดเก็บภาษีในช่วง 9 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2562 (ตุลาคม 2561 – มิถุนายน 2562) ได้รวมถึง 1,471,749 ล้านบาท สูงกว่าเป้าประมาณการ (2.0 ล้านล้านบาท) 55,543 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.90 และสูงกว่าปีก่อนหน้า 115,406 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.50 เนื่องจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานสร้างนวัตกรรมใหม่ การติดตามภาษีโดยใช้ Data Analytics วิเคราะห์ข้อมูลการยื่นแบบเพื่อติดตามให้ผู้ประกอบการ เสียภาษีสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง พร้อมทั้งยังมีการบูรณาการข้อมูลภายในและภายนอกเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้สามารถทราบรายได้ที่แท้จริงของผู้ประกอบการรวมถึงการให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบมากขึ้นโดยการจัดทำบัญชีเดียว การส่งเสริมความสมัครใจในการเสียภาษีผ่านการ ประชาสัมพันธ์บริการดิจิทัล และการสร้างความเป็นธรรมในการเสียภาษี (กรมสรรพากร, 2562) สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกข้อมูลปี 2562 เนื่องจากเป็นปีที่น่าเทคโนโลยีมาปรับใช้ และยังไม่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาด Covid 19

จะเห็นได้ว่าจากความพยายามในการปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของกรมสรรพากรส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่สามารถลดขั้นตอนการให้บริการประชาชนและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีให้แก่ภาครัฐมากยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ คือการที่องค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในทุกกระบวนการภาษี ผู้นำองค์กรซึ่งได้แก่อธิบดีกรมสรรพากรมีแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล มีแนวนโยบายในการสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรนวัตกรรม มุ่งเน้นขับเคลื่อนการออกแบนวัตกรรมในการให้บริการแบบครบวงจรทำให้กระบวนการจัดเก็บภาษีเป็นเรื่องที่ประชาชนเข้าถึงง่ายเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริการแก่ประชาชน เป็นไปตามหลักการของระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐ

จากการศึกษาหน่วยงานต้นแบบทั้งภายในและภายนอกประเทศ จะเห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน มีการคิดออกแบบกระบวนการทำงานบนพื้นฐานความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จล้วนมาจากการมีทิศทางกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การเป็นดิจิทัลและนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลและองค์ความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่เจ้าหน้าที่ภาครัฐรวมถึงประชาชนผู้ใช้บริการ ออกแบบนวัตกรรมการให้บริการโดยยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ก่อให้เกิดการให้บริการภาครัฐผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยกระดับการทำงานของภาครัฐและการให้บริการประชาชน ให้มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใสและประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้ทุกที่ทุกเวลา หน่วยงานที่กล่าวมาจึงเป็น Best Practice ที่ดีที่สามารถใช้ประกอบการศึกษาถึงแนวทางการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต่อไป

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลหรือ Digital Transformation โดยทำการวิเคราะห์พร้อมกับการดำเนินนโยบายและการนำไปปฏิบัติ กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัลและปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา” โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตลอดจนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาโดยดำเนินการศึกษาวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องโดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนการศึกษาตามลำดับขั้น ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้วิจัยต้องการ เพื่อตอบโจทย์การศึกษาวิจัยเรื่องการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งข้อมูลมาจากการใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2556) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งด้านการกำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติในการการผลักดันการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล รวมถึงผู้รับบริการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมไปถึงบุคลากรในหน่วยงานคู่เทียบที่มีลักษณะการดำเนินงานและภารกิจที่คล้ายคลึงกัน

3.1.1 ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มาจากการเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น จำแนกเป็นการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling) หรือที่เรียกว่าตามดุลยพินิจ (Judgmental Sampling) ของผู้วิจัยซึ่งจะตั้งเกณฑ์ตามอัตวิสัย (Subjectivity) ที่เป็นมุมมองของผู้วิจัยว่าควรที่จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2556) โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลภายในเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการกำหนดและผลักดันนโยบายเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สมาชิกวุฒิสภาผู้รับบริการหลักและบุคลากรองค์กรนิติบัญญัติที่เป็นคู่เทียบ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 4 กลุ่ม 10 คน คือ

1) บุคลากรระดับปฏิบัติงาน โดยจากกลุ่มตัวอย่างนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษา ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่การเป็นยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นแผนงาน โครงการ/

กิจกรรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่สนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในการเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัล และศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและความพร้อมของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบันว่ามีแนวทางอย่างไรและปัจจัยใดที่จะส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จพร้อมทั้งปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล รวมถึงศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยเทคโนโลยี และปัจจุบันมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใดบ้างที่เกิดขึ้นเพื่อให้สนับสนุนงานในองค์กรพร้อมทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จรวมไปถึงปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลแบ่งออกเป็น

(1.1) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสายงานพัฒนาบุคลากร 1 คน ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนากำลังคน การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และการออกแบบหลักสูตรในการให้ความรู้แก่บุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

(1.2) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 1 คน ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการสนับสนุน ส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนางานในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตลอดจนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมดูแลและบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และแม่ข่าย ระบบเครือข่าย ระบบฐานข้อมูลและโปรแกรมต่างๆของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

(1.3) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 1 คน ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนการดำเนินการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหานวัตกรรมพร้อมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2) ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3 คน ได้แก่ ผู้บริหารที่เป็นตำแหน่งรองเลขาธิการและตำแหน่งที่ปรึกษาของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์ การนำองค์กร รวมทั้งบริหารจัดการให้สำนักงานฯ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกมานี้ เพื่อต้องการศึกษาถึงแนวนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติภายในสำนักงานฯ รวมทั้งการติดตาม เสนอแนะ เร่งรัด แนวนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกลุ่มผู้บริหารให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการด้านพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ

3) สมาชิกวุฒิสภา 3 คน ซึ่งเป็นผู้รับบริการหลักของสำนักงานฯ โดยสำนักงานฯ มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนภารกิจวุฒิสภา โดยจะทำการศึกษาว่าผู้รับบริการมีความเห็นอย่างไรต่อการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับประยุกต์ใช้ และความประสงค์อยากให้สำนักงานฯ เพิ่มเติมการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล ออนไลน์ ในลักษณะอย่างไรเพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างไร จึงจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

4) เจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (องค์กรฝ่ายนิติบัญญัติคู่เทียบ) 1 คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในภารกิจการขับเคลื่อนสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกมานี้ เพื่อต้องการศึกษาถึงแนวทางการดำเนินงานพัฒนาองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 ในระดับก้าวหน้า (Advance) เพื่อนำมาเป็นต้นแบบแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (Merriam, 1998) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากคำถามที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ล่วงหน้า และเป็นคำถามในรูปแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสามารถให้ข้อมูลได้อย่างมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเมื่อทางผู้วิจัยมีข้อสงสัยและต้องการถามประเด็นใดเพิ่มเติม ก็จะสามารถถามนอกคำถามที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บข้อมูลของงานวิจัย ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์จะเริ่มจากติดต่อผู้ให้ข้อมูลทั้งภายในสำนักงานฯ และภายนอกสำนักงานฯ แต่ละท่านเพื่อทำการนัดหมาย รวมถึงส่งจดหมายหาผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ และได้แนบเอกสารแนวคำถามเพื่อให้ผู้ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้มีเวลาในการเตรียมความพร้อมสำหรับตอบคำถามการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ส่วนของคำถามได้รับการปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา และในการสัมภาษณ์จะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัยนี้ และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์รวมถึงการจดบันทึก เพื่อไม่ให้เกิดการสูญข้อมูลตกหล่น ทั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นที่ผู้สัมภาษณ์มองว่าเป็นส่วนสำคัญ ก็จะมีการสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนนำมาวิเคราะห์กับงานวิจัยต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพฉบับนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) พรรณนาบรรยายข้อมูลที่สรุปได้ในแต่ละส่วนคำถามจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล และสรุปเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรม (สมหมาย ตามประวัติ, 2558) โดยวรรณกรรมที่ใช้ประกอบคือแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยอิงกรอบแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลตามแนวทางของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 9 ท่าน โดยจะมีการจัดแยกข้อมูลการสัมภาษณ์ตามลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำสรุปสิ่งที่ได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อตอบโจทย์หัวข้อการวิจัยถึงการศึกษาระบบการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลตลอดจนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมถึงข้อเสนอแนะและแนวทางการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานฯ จะต้องดำเนินไปในทิศทางใด เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

บทที่ 4

ผลการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการใช้ประเด็นคำถามในลักษณะที่มีกรอบกว้างๆ ตามกรอบที่ได้วางไว้ หรือเป็นการใช้คำถามปลายเปิดในการซักถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจำนวนทั้งสิ้น 10 ท่านและผู้ให้ข้อมูลถูกเลือกโดยการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) แบ่งเป็นระดับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 ท่าน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการจำนวน 3 ท่าน สมาชิกวุฒิสภา ผู้เป็นผู้รับบริการหลักจำนวน 3 ท่าน ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาระบบราชการขององค์กรคู่เทียบ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร) จำนวน 1 ท่าน โดยการสัมภาษณ์นั้นจะมีชุดคำถามจำนวน 3 ชุด เพื่อให้มีความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตอบในกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยกรอบแนวคิดการศึกษาของงานวิจัยนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (องค์กรคู่เทียบ)

โดยผลการศึกษา มีดังนี้

4.1 ผลการศึกษาลักษณะสำคัญของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

4.1.1 Digital by Design ออกแบบกระบวนการใหม่บนฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการออกแบบระบบการให้บริการสาธารณะด้วยช่องทางดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบและมีประสิทธิภาพ ด้วยส่งมอบบริการในรูปแบบ e-Service โดยคำนึงถึงบริการที่เข้าถึงประชาชนทุกกลุ่ม โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในประเด็นดังกล่าวนี้ พบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีความพยายามในการพัฒนาการทำงานและการให้บริการไปสู่ดิจิทัลในหลายกิจกรรมและกระบวนการ เป็นการเริ่มที่จะปรับสู่การเป็นดิจิทัลมากขึ้นเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่บีบบังคับและสถานการณ์ด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid 19 ทั้งนี้ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลของสำนักงานฯ ในปัจจุบันนั้นอยู่ในระดับพื้นฐาน เป็นระดับของการให้บริการทั่วไปที่ช่วยสนับสนุนการทำงานได้ในระดับเบื้องต้นเท่านั้น ตามบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าถามถึงว่า e-Service เป็นอย่างไร ผมคิดว่าในระบบขั้นพื้นฐานนี้ไม่มีปัญหาเลย ระบบการประชุมออนไลน์ ระบบเบี้ยประชุมอะไรต่างๆ ก็มีความเป็นอิเล็กทรอนิกส์ แต่ในระบบที่บริการที่ใหญ่กว่านี้นั้นไม่มี หรือผมไม่รู้ แต่ในเรื่องบริการที่ก้าวล้ำนำสมัยผมก็ยังไม่ค่อยเห็น อย่างตู้คือออสที่ตั้งๆ อยู่ข้างหน้าห้องประชุมก็บอกได้แค่ข้อมูลทั่วไป พอกลงไปลึกๆ ก็ไม่มีอะไร ข้อมูลมีแค่พื้นๆ เราเป็นองค์กรนิติบัญญัติเรามีแห่งเดียวเราน่าจะทำได้ดีกว่านี้ ควรพัฒนาด้านระบบดิจิทัลให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพราะเรามีภารกิจที่สำคัญ” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 1)

“ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก หรือกระแสสังคมหน่วยงานจึงเริ่มเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาทำงาน สำหรับสำนักงานฯ เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงมาสักพัก จากที่ทราบเรามีหน่วยงาน Call Center ที่มีการให้บริการอย่างรวดเร็วดี รวมถึงในการให้บริการข้อมูลการประชุมคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในระดับหนึ่ง” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 2)

“เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานฯ ว่ามีบริการใหม่ๆ เข้ามาให้บริการ อย่างตัวผมเองก็ได้ใช้บริการจากเจ้าหน้าที่ ด้านงานเอกสารและข้อมูลวิชาการกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุม เอกสารประกอบการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ รวมถึงตำรากฎหมายต่างๆ วารสารจตุลนิตี เหล่านี้คิดว่าน่าจะเป็นข้อมูลทั่วไปที่อยู่ในระบบอยู่แล้ว เจ้าหน้าที่เขาก็ไปค้นหามาสนับสนุนได้ค่อนข้างดี แต่ในตัวระบบอื่นๆ ผมเองก็ไม่ได้เข้าไปดูระบบอะไรมากมาย แต่จากการรับบริการก็ถือว่ารวดเร็ว” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 3)

นอกจากนี้ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ยังมองว่า ในการปรับสู่ความเป็นดิจิทัลของสำนักงานฯ นั้น การวิเคราะห์กระบวนการแต่ละกระบวนการงานก็สำคัญ โดยเฉพาะในกระบวนการหลักของสำนักงานฯ ทั้ง 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนการสนับสนุนการพิจารณาและกลั่นกรองกฎหมาย 2) กระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) กระบวนการพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมาย 4) กระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในภารกิจของวุฒิสภาตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ซึ่งปัจจุบันยังขาดการวิเคราะห์กระบวนการที่จะปรับสู่ดิจิทัลให้เชื่อมโยงกันทั้งระบบ เช่น ในกระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (กระทู้ถาม รายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการวุฒิสภา ข้อปรึกษาหารือของสมาชิกวุฒิสภาค่อนเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมวุฒิสภา) มีสำนักที่เกี่ยวข้องในกระบวนการดังกล่าวหลายสำนัก ซึ่งการทำงานในปัจจุบันมีลักษณะ

ต่างคนต่างทำ สำนักทำแค่เพียงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตนเอง การทำงานไม่เชื่อมโยงกันและขาดการทำงานร่วมกัน รูปแบบการทำงานยังยึดติดกับความเป็นระบบราชการที่ไม่ส่งเสริมการดำเนินงานในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลอย่างรวดเร็วโดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ กระบวนการทำงานหลักทั้ง 4 กระบวนการ ยังปรับสู่ดิจิทัลไม่เต็มรูปแบบ ได้แค่ระดับเบื้องต้น ยังขาดการวิเคราะห์และขาดการบูรณาการ อย่างในหนึ่งกระบวนการเราต้องเอามาซึ่งออกแล้วดูเลยว่าในกระบวนการนั้นสามารถเอาดิจิทัลไปจับได้ตรงไหนบ้าง เพื่อจะได้ปรับสู่ดิจิทัลได้ทั้งหมด ตอนนี้เราเหมือนต่างคนต่างทำต่างคนต่างคิด แต่ถ้าเทียบการพัฒนา กับ 5 ปีที่ผ่านมา คิดว่าปัจจัยที่เป็นตัวเร่งคือโควิด ถ้าโควิดยังไม่มาจะไม่มาขนาดนี้ ต้องยอมรับว่าระบบราชการต้องให้ข้างนอกมาเป็นตัวเร่ง ถ้าไม่มีโควิดก็ไม่ได้แก้ไขข้อบังคับการประชุมออนไลน์ ระเบียบกรมบัญชีกลางก็แก้กฎ เร็วขึ้นเพราะไม่ใช่ระบบราชการ แต่เร็วขึ้นเพราะปัจจัยโควิด 19 มีการแก้กฎหมายหลายฉบับเมื่อมีโควิด ปัญหาใหญ่อย่างหนึ่งของการเป็นดิจิทัลก็คือกฎหมาย (ผู้บริหารท่านที่ 1)

“การเป็นระบบราชการปัจจุบันก็ต้องปรับตัวสู่ดิจิทัลทั้งนั้น ไม้งั้นอยู่ไม่ได้ คุณบอกว่าคุณเป็นองค์กรนิติบัญญัติระดับประเทศ แต่ถ้าคุณไม่ออกแบบการทำงานใหม่ไปเป็นดิจิทัลคุณก็สู้ อ.บ.ต. ไม่ได้ ทุกวันนี้การบริการเขาล้าหน้าแล้ว ซึ่งในประเด็นนี้ผมมองว่าสำนักงานฯ ก็มีการปรับตัวเป็นอย่างมาก พยายามที่จะให้บริการ ส.ว. แบบใหม่ๆ ยกตัวอย่าง ก็มีการยกระดับงานวิชาการ มีการทำ E Document ที่ให้บริการด้านข้อมูลวิชาการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่สำหรับท่านที่ยังติดกับกระดาษเราก็มีแบบกระดาษให้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลครั้งล่าสุดมีความพึงพอใจประมาณ 93% ต่อบุคลากรด้านเอกสาร ด้านวิชาการที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์มีความพึงพอใจ ประมาณ 88.8% ก็ถือว่าเราประสบความสำเร็จไปอีกขั้นด้านงานวิชาการ ที่นี้ในกระบวนการที่สำคัญของสำนักงานฯ มีอะไรบ้างที่เป็นดิจิทัล จริงๆมันต้องเริ่มจากตรงนั้นก่อนต้องวิเคราะห์ออกมาก่อนว่าจะปรับในส่วนไหนให้เป็นดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ ตอนนี้ก็ยังต่างคนต่างทำการเชื่อมโยงยังไม่ค่อยเห็น” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

4.1.2 User Driven การออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก : โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีผู้รับบริการหลักเป็นสมาชิกวุฒิสภา (ส.ว.) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลถึงการออกแบบระบบการทำงาน ที่ปรับสู่ความเป็นดิจิทัลนั้นเห็นได้อย่างชัดเจนที่สุดในช่วงสถานการณ์ Covid 19 ที่บีบบังคับให้สำนักงานฯจะต้องนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน จึงมีการพัฒนาระบบขึ้นมารองรับการให้บริการ อาทิ ระบบการประชุมวุฒิสภาแบบออนไลน์ ระบบเบิกจ่าย

เบี่ยประชุมออนไลน์ เป็นต้น โดยสำนักงานฯ ก็มีการสอบถามความคิดเห็นจากสมาชิกวุฒิสภาถึงความต้องการด้านการบริการ และภายหลังจากการสอบถามก็มีการนำความคิดเห็นไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น และยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้รับบริการควรที่จะแสดงความเห็นอย่างตั้งใจ และควรสร้างวัฒนธรรมในการออกแสดงออกทางความคิดเห็นเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่แท้จริง โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

"มีแบบสอบถามความต้องการมาที่ ส.ว. เป็นระยะๆ หรือไม่บางครั้งก็เป็นการแจ้งมาว่าตอนนี้มีบริการใดบ้างเชิญชวนให้ ส.ว. มาใช้บริการ ส่วนในการนำผลการสำรวจไปทำอะไรต่อนั้นก็เห็นว่ามีเอาไปทำในบางเรื่อง ที่เห็นชัดที่สุดคือเรื่องที่ ส.ว. ขอให้มีการช่วยเหลือผู้พิการทางการได้ยินให้สามารถเข้าถึงการประชุมของคณะกรรมการด้านสังคมหลังจากนั้นไม่นานก็มีระบบสนับสนุนผู้พิการจริงๆ ตรงนี้เป็นที่น่าชื่นชม " - (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 1)

"เคยได้รับแบบสอบถามในการสำรวจความเห็น มีทั้งแบบที่มาเป็น Paper และแบบที่มาเป็นดิจิทัล แต่ปัญหาที่ต้องระวังคือการที่ทำแบบสอบถามแบบขอไปทีจะทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการออกความเห็นเพื่อจะนำไปพัฒนาต่อไป หาก ส.ว. ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตั้งใจให้ข้อมูลดี ก็จะลดระยะเวลาการทำงานของข้าราชการ ซึ่งจากที่เห็นมาปฏิเสธไม่ได้ว่าทำแบบสอบถามก็จริงแต่ทำเสร็จก็กดส่งไปแค่นั้น สิ่งสำคัญคือต้องสร้างวัฒนธรรมในการออกความเห็นควบคู่ไปกับการเพิ่มจำนวนกลุ่มเป้าหมายของคนที่ใช้งานด้านดิจิทัลในองค์กรที่แท้จริง ก็จะได้ข้อมูลที่กว้างขึ้นจนสามารถเห็นเป็นสถิติภาพรวมว่าส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะหรือข้อควรพัฒนาอย่างไร ก็สามารถนำมาใช้ออกเป็นนโยบายด้านดิจิทัลได้ต่อไป" - (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 2)

"มีการสอบถาม ส.ว. เมื่อมี Feedback กลับมาก็จะดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยทันที และมีสำรวจบุคลากรภายนอกด้วยผ่านช่องทางออนไลน์ ตัวอย่าง ระบบข้อมูลกฎหมายร่าง พ.ร.บ. เพื่อการนำไปใช้ข้อมูลด้านนิติบัญญัติ และกระบบข้อมูลการประชุม ปัจจุบันมีการใช้ระบบ PIS (ระบบสารสนเทศรัฐสภา) ก็ย้ายข้อมูลทั้งหมดมาส่วนนี้ทั้งหมด ในส่วนของการบริการข้อมูลในภาพรวมก็จะเป็นแอปพลิเคชันจันทรา ที่เรารวมข้อมูลทุกอย่างมาด้วยกัน โดยรวมท่านสมาชิกก็เห็นว่าดี ก็มีความต้องการเพิ่มบ้างก็จะอยู่ในกระบวนการพัฒนาเพิ่มเติมเราก็ต้องพัฒนาต่อไปตามคำแนะนำ" - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อมูลถึงประเด็นของการสอบถามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาซึ่งเป็นผู้รับบริการหลักมีความเห็นว่า ข้อมูลของสำนักงานฯ มีจำนวนมากแต่ยังมีความกระจัดกระจายไม่เป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการทำงานของแต่ละสำนักมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่บูรณาการทำงานร่วมกัน ข้อมูลจึงมีลักษณะเป็น Silo ถูกกระจายอยู่หลายที่ตามแต่ละสำนักจะเก็บ และไม่มีฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถเข้าถึงร่วมกันได้ หากจะค้นหาข้อมูลจะต้องไปค้นหาจากที่แต่ละสำนักเก็บไว้ จึงอยากได้ข้อมูลที่เป็นระบบที่สามารถสืบค้นข้อมูลได้จากจุดเดียว การพัฒนาแอปพลิเคชันจึงขึ้นมาเป็นเพียงแอปพลิเคชันที่จัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยเชื่อมโยงผ่านหน้าเว็บไซต์ของสำนักงานฯ เท่านั้น สำนักงานฯ จึงยังขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลหรือฐานข้อมูลกลางที่เป็นรูปธรรม และผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ความเห็นว่า สำนักงานฯ ต้องเร่งพัฒนาเรื่องข้อมูลอย่างจริงจัง เนื่องจากข้อมูลที่มียังไม่มีความเป็นดิจิทัล ไม่มีการรวมศูนย์กลางทางข้อมูล เป็นเพียงการเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์เท่านั้น อีกทั้งยังขาดการวิเคราะห์และขาดความเป็นปัจจุบัน เมื่อต้องใช้ข้อมูลประกอบการทำงานก็ต้องไปตามเก็บจากสำนักที่มียังไม่สามารถค้นหาจากฐานข้อมูลกลางได้ ควรมีการเริ่มต้นในการทำ Data Catalog เพื่อจัดการให้ข้อมูลเป็นระบบและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนงานของสมาชิกวุฒิสภา โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ก็มีสอบถามบ้าง เพียงแต่ว่ายังคิดเรื่องเทคนิควิธีการ ในคราวที่จะมี ส.ว. ชุดใหม่นี้ ควรมีการสอบถามเลยว่าต้องการอะไรเราก็เอามาทำโปรเจกใหญ่ ตอนนี่ที่ถามมาก็พบว่า ส.ว. บอกว่าเรามีข้อมูลเยอะมากอยากได้ Data เลยเป็นที่มาของแอปพลิเคชันจันทรา ก่อน ส.ว. อยากได้จุดเดียวทุกข้อมูล จึงได้มาเป็นแอปพลิเคชันจันทรา แต่สุดท้ายข้อมูลก็เหมือนเอามารวมกองไว้ แต่ ส.ว. ต้องการข้อมูลที่เอาไปอภิปรายต่อได้ ใช้ประโยชน์ต่อได้ ตอนนี่เราแค่มาสร้างรวมๆไว้ เราต้องพัฒนาอีกเยอะ แค่เอาคอมพิวเตอร์มาใช้แต่ยังไม่เป็นดิจิทัล แต่ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลไม่ real time ยกตัวอย่างการพัฒนา PMQA ในหน่วยงาน เราต้องไปวิ่งหาข้อมูลมาทั้งหมด เราไม่มีข้อมูลใดสักแหล่งที่จะค้นหาได้เลย ในปัจจุบันที่มีการให้ทุกสำนักทำฐานข้อมูลตามแนวทาง Data Catalog ก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่เราทำตามแนวทางของรัฐบาลดิจิทัล มันก็จะเร็วขึ้น”- (ผู้บริหารท่านที่ 1)

4.1.3 Proactive ดำเนินการเชิงรุกมุ่งให้บริการประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ : โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของผู้รับบริการก็คือสมาชิกวุฒิสภา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาให้บริการในแบบที่ไม่ต้องร้องขอ โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลพบว่า ในด้านการให้บริการข้อมูล

ข่าวสารของสำนักงานฯ นั้นสามารถทำงานได้ดี ข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมวุฒิสภาถูกปรับเข้าสู่ดิจิทัลทำให้เข้าถึงง่าย ดังนี้

“ในปี 2566 มีการผลิตข่าวสารประชาสัมพันธ์แบบออนไลน์ออกมาเยอะมาก และก็คิดว่ามีการใช้งานได้ดี ไม่ว่าจะเป็นสำนักการประชุม ลงหนังสือนัดประชุม ระเบียบวาระสำคัญ เรื่องที่จะลงมติ เอกสารประกอบร่าง พ.ร.บ. คลังสารสนเทศ การถ่ายทอดสดการประชุมสามารถรับฟังออนไลน์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถจัดการระบบดังกล่าวได้ดีเป็นบริการที่ไม่ต้องร้องขอ” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 3)

ทั้งนี้ จากการสอบถามถึงประเด็นของการทำงานแบบเชิงรุก ที่ให้คิดออกแบบการบริการรูปแบบใหม่เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการล่วงหน้า พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่าการทำงานส่วนใหญ่ยังไม่เป็นเชิงรุก คือขาดการออกแบบการทำงานล่วงหน้า ขาดการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการทั้งในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต มีลักษณะของการทำงานตามธรรมเนียมในแบบที่เคยปฏิบัติกันมากกว่าการทำงานรูปแบบใหม่ เพราะการพัฒนาไปสู่ดิจิทัลส่วนใหญ่เป็นงานประจำไม่ใช่งานบริการ เป็นการทำงานแบบตั้งรับที่ทำตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“การทำงานส่วนใหญ่ยังเป็นแบบตั้งรับ ยังไม่เห็นการคิดออกแบบล่วงหน้าเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามพัฒนาระบบต่างๆ แต่ส่วนใหญ่เป็นระบบที่ใช้ในการทำงานมากกว่าการบริการภายนอก ยังขาดการวิเคราะห์สิ่งที่ผู้ต้องการและขาดการคาดการณ์แนวโน้มความต้องการในอนาคต และถ้าถามถึงหน้าเว็บไซต์คิดว่าเข้าถึงค่อนข้างเข้าถึงได้ยากเปิดไปหลายหน้าถึงจะเจอสิ่งที่ต้องการ และการจะขอข้อมูลบางที่ ต้อง walk in เข้ามาขอ การทำงานแบบนี้ควรหมดไปเพราะประชาชนอาจไม่สะดวก” (ผู้บริหารท่านที่ 2)

“ต้องวิเคราะห์ว่าผู้รับบริการว่าต้องการอะไร อยากได้บริการอะไร ประชาชน ชาวบ้าน ผู้มีส่วนได้เสีย นักเรียนนักศึกษาที่ทำวิจัยสิ่งไหนที่เป็นประโยชน์ต่อคนกลุ่มนี้ เพราะแต่ละปีจะมีการทำหนังสือมาขอข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายค่อนข้างมาก ซึ่งบางเรื่องเป็นการขอข้อมูลเจตนาตามกฎหมายเพราะกฎหมายจะมีผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนก็ควรเปิดเผยให้ชาวบ้านรู้ได้ แต่ตอนนี้ยังไม่มี” – (ผู้บริหารท่านที่ 1)

“การทำงานเป็นแบบทำตามธรรมเนียมปฏิบัติ เคยทำยังงี้ก็ทำอย่างนั้น ระดับ (Level) การปรับปรุงการทำงานมาจาก 1. ส.ว. ให้คอมเมนต์มาถึงจะมาปรับแก้ 2. คนอื่นเขาทำอะไรกันมีดิจิทัล เราก็พยายามวิ่งตามเพื่อให้มีอย่างเขา 3. จุดที่ ส.ว. จะรู้สึกว้าว ยังไปไม่ถึงเพราะไม่มีการ Forecast สิ่งที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ความเหนือความคาดหมาย อยู่แค่

จุดที่พัฒนาไปตามคำคอมเมนต์ ส.ว. ทำงานเชิงรุกกว่านั้นยังไม่มี” - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

เนื่องจากหน้าที่และอำนาจของสมาชิกวุฒิสภาซึ่งเป็นผู้รับบริการหลัก เกี่ยวข้องกับการออกกฎหมายและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินทำให้ต้องใช้ข้อมูลด้านวิชาการในการสนับสนุนการทำงาน พบว่าการให้บริการข้อมูลทางวิชาการนั้นยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา และสิ่งสำคัญในการที่จะสนับสนุนงานด้านวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพคือต้องเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนจากบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“คิดว่าการบริการไม่ได้ทำแบบเชิงรุก อย่างพวกเอกสารงานวิชาการต่างๆ ที่สำนักงานฯ ไปทำ MOU กับหลายที่ก็จะได้ลิขสิทธิ์ของงานวิจัยจากทุกที่มา จากนั้นก็จะทำหนังสือไปทุกคณะกรรมการว่ามีข้อมูลใดๆบ้าง ประสงค์อยากได้มั้ย ถ้าอยากได้ก็จะส่งให้ ถ้าไม่อยากได้ไม่ให้ แต่สิ่งที่ให้ไปเคยสอบถามไหมว่าเอกสารที่นำส่งให้แล้วนำไปผลิตผลงานอะไรออกมาบ้าง ได้ใช้ประโยชน์จริงไหม เห็นด้วยว่าควรมีเครือข่ายในการทำงานด้านข้อมูล แต่เจ้าหน้าที่ก็ต้องพร้อมทำงานด้านข้อมูลด้วย เพราะถ้า ส.ว. ต้องการใช้บริการแล้วบอกว่าคนไม่พร้อมให้รอพัฒนาคนก่อนจะไม่มีใครรอ เพราะฉะนั้น ในระยะยาวต้องพัฒนาคนให้ผลิตข้อมูลให้ได้ ก็จะตอบโจทย์ความต้องการด้านข้อมูลให้ ส.ว. ได้”
- (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

4.1.4 Data Driven Public Sector การจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน ทันสมัย อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถแลกเปลี่ยนใช้งานร่วมกันได้ : โดยการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีฐานข้อมูลจำนวนมาก แต่จุดอ่อนที่สำคัญคือ ฐานข้อมูลดังกล่าวมีความกระจัดกระจาย ไม่ได้ถูกจัดเก็บให้มีระเบียบ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่เนื่องจากค้นหายาก และข้อมูลที่มีอยู่ขาดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ไม่อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำมาใช้งานได้โดยทันที ผู้รับบริการใช้งานข้อมูลจากแหล่งอื่น ได้แก่ Google หรือ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มากกว่าใช้งานฐานข้อมูลของสำนักงานฯ โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“เท่าที่ทราบสำนักงานฯ มีฐานข้อมูลเยอะ 40 กว่าฐาน ส่วนใหญ่การเอาข้อมูลมาทำงานคิดว่าเป็นการหาข้อมูลจากที่อื่นมากกว่า อย่างถ้าอยากได้ข้อมูลกฎหมายก็อาจจะไปเว็บไซต์กฤษฎีกามากกว่า ของสำนักงานฯ จะเป็นในเรื่องของกระบวนการมากกว่าการเก็บ Data เช่น ฐานข้อมูลในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ แต่การค้นหาข้อมูลเพื่อนำมาทำเนื้อหาหรือฐานข้อมูลที่น่าไปสู่การวิเคราะห์ยังไม่ค่อยมี อาศัยแหล่ง

อื่น MOU มากกว่า เห็นด้วยที่จะให้ทุกสำนักได้เก็บข้อมูล (Data) และนำมาเปิดเผย แต่ต้องคิดต่อว่าจะเอา Data มาทำอะไร เอามาใช้ประโยชน์อย่างไร เนื่องจากตอนนี้อย่างที่บอกว่าทักษะดิจิทัลยังเป็นแค่ระดับต้นอยู่ ยังใช้แค่โปรแกรมเบื้องต้น ทักษะ Data Analyst ยังขาดอยู่ การขับเคลื่อนนโยบายด้านข้อมูลยังไม่มี องค์กรต้องมีทิศทางที่ชัดเจนเรื่องนี้ อาจต้องพูดถึง Data Driven จะขับเคลื่อนข้อมูลไปสู่การตัดสินใจ บุคลากรยังไม่มีทักษะ ความจำเป็นในอนาคตอาจต้องมีการคัดเลือกคนที่ทักษะดิจิทัลอะไร คงต้องมาวิเคราะห์ต่อแต่บางตำแหน่งก็ค่อนข้างเจาะจงเช่น Data scientist ที่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ต้องมีคนที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ การตัดสินใจ” - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

“พร้อมในระดับหนึ่งในการเอาไปใช้งานในระบบอัตโนมัติ ตอนนี้มีโครงการที่ผลักดัน Big Data เพื่อเชื่อมโยงและนำไปใช้กับภาครัฐ ก็มีคณะอนุกรรมการ Data Catalog เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญของสำนักงานฯ เพื่อนำไปสู่การทำ Data Catalog สำหรับความร่วมมือในการนำไปสู่การจัดทำข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยงานที่สนใจจะขอข้อมูลจากเราได้ Data ที่มีปัจจุบันมีบางส่วนพร้อมให้บริการ เช่น ข้อมูลการประชุม ข้อมูลสมาชิกวุฒิสภา ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีในฐาน ในส่วนอื่นๆที่สำนักต่างๆทำเสนอขึ้นมา ถ้าอยู่ในระบบอยู่แล้วก็สามารถมาทำเป็น Data Catalog ได้เลย แต่ถ้าเป็นสถิติก็จะต้องนำมาวิเคราะห์อีกที ตอนนี้อย่าเพิ่งต้องเร่งทำ Data Catalog ก่อนเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆมาจัดระบบ ” - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

“ข้อมูลมีมากมาย แต่อยู่ในสภาพที่ไม่พร้อมใช้ ไม่มีการวิเคราะห์ ว่าข้อมูลอะไรที่จะนำมาใช้ ไม่มีการจัดระบบข้อมูล ไม่มีการจัดการข้อมูลที่ดี ไม่มีการแชร์ ในส่วนของการเป็น Data government สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลใช้ระบบกลางและให้หน่วยงานที่ประสงค์จะเผยแพร่ข้อมูลไปลงผ่านตรงนั้นได้ แต่ต้องทำข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ เมื่อเราไปร่วมเปิดเผยข้อมูลเราก็จะได้ทุกข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่เข้าร่วม เราสามารถไปเผยแพร่ตรงนี้ได้ แต่มีความเริ่มที่จะอยากเผยแพร่แค่เอาไปลงในเว็บ open data แต่ก็ยังไม่แน่ใจว่าคุณใช้เกณฑ์อะไรในการเลือกข้อมูลแต่ละชุดไปเผยแพร่ แล้วรู้ได้อย่างไรว่าคนอื่นอยากรู้ เหมือนว่าอยากให้มีไว้ก่อน ต้องมี 1 หน่วยงานภายในที่ต้องวิเคราะห์ว่าข้อมูลใดที่เหมาะสมกับการเปิดเผย” - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

“ถ้าถามว่า ส.ว.ใช้ข้อมูลจากฐานใหม่ ตอบตรงๆว่า ตอนนี่ที่ ส.ว.ใช้มากคือ google สำนักงานฯ ช่วยสนับสนุนข้อมูลมาส่วนหนึ่ง แต่เลือก google มากกว่า เพราะความคุ้นชินและมีข้อมูลที่เยอะกว่า ที่นี้สำนักงานฯ ต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้มีข้อมูลที่เยอะกว่า และดีกว่า ผมใช้ข้อมูลมากที่สุดเลยทั้งฝ่ายกฎหมายและฝ่ายอื่นๆ ยกตัวอย่าง ผมพยายามที่จะย่อยกฎหมายฉบับนี้ให้สามารถมีรายละเอียดที่เข้าใจและดูได้ง่าย พอเข้าไปค้นปรากฏว่ากฤษฎีกาเขาทำแล้ว กระทรวงยุติธรรมเขาก็มี แล้วเขาก็ทำได้ดีมาก พยายามค้นกฎหมายอื่นที่ผ่านจากเราไปแล้วพบว่าเขาทำหมดเลย แสดงว่าเขาพัฒนาไปไกลมาก เขาย่อยข้อมูลกฎหมายเร็วแล้วส่งออกเลย ของสำนักงานฯ เราย่อยข้อมูลช้า และก็กลับมาปัญหาเดิมว่าอาจเพราะเราจ้างงานหลายมือจึงทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถผลิตได้เร็ว เราทำไม่ทันที่จะทำให้ข้อมูลออกมาได้ เราก็จะมีเพียงข้อมูลดิบเท่านั้น ถ้าขอข้อมูลกฎหมายมา ก็จะได้กฎหมายไปทั้งฉบับ” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 1)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังมีความเห็นว่าสำนักงานฯ ควรมีการจัดทำวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อทำการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล และทำการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพบปัญหาอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูล เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนมากและถูกจัดเก็บอยู่หลายแหล่งทำให้สืบค้นได้ยากและเข้าถึงข้อมูลยาก เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการตรากฎหมายที่ถูกจัดเก็บกระจายอยู่หลายส่วนงาน อีกทั้งข้อมูลต่างๆเป็นข้อมูลดิบที่ยังขาดการวิเคราะห์จึงไม่พร้อมใช้งานเพื่อการวิเคราะห์ในเชิงลึกได้ในทันที จึงควรออกแบบฐานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมใช้งานและเปิดให้สาธารณะเข้าถึงและสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีได้ง่ายและต้องขจัดอุปสรรคในการเปิดข้อมูลให้หมดไป อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าบุคลากรก็ควรมีความรู้ความสามารถในข้อมูลที่เป็นเรื่องเฉพาะทาง เพื่อให้การจัดทำข้อมูลมีความถูกต้องมีคุณภาพ สามารถนำไปสนับสนุนการทำงานของสมาชิกวุฒิสภาได้ตรงความต้องการ สะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“สำนักงานฯควรมี “Data Analytics” คือกระบวนการในการตรวจสอบและจัดหมวดหมู่ข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์หาข้อมูลเชิงลึกซึ่งจะช่วยผลักดันให้งานเคลื่อนตัวไปอย่างรวดเร็วและชาญฉลาดมากขึ้น เนื่องจาก “Data Analytics” จะทำให้เกิดผลงานบริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชนเป็นหมวดหมู่ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 2)

“ตามภารกิจตามรัฐธรรมนูญของ ส.ว. คือหน้าที่ทางนิติบัญญัติ เพราะฉะนั้น ข้อมูลในทางกฎหมายทั้งหมด ฐานข้อมูลต้องแน่นทั้งหมดแล้ว เช่น กฎหมายในอดีต กฎหมายที่อยู่ในขั้นตอนการร่างของกฤษฎีกา กฎหมายที่องค์กรต่างๆเสนอ แต่เนื่องจาก ส.ว. มีอำนาจหน้าที่อื่นที่บัญญัติไว้มากกว่านั้น เช่น ในการเห็นชอบบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ที่นี้ข้อมูลต่างๆ ส่วนบุคคลก็จำเป็น แต่ต้องเป็นข้อมูลลับ เราจะทำอย่างไรที่จะเข้าถึงข้อมูลลับเหล่านั้นได้ เพื่อให้เราวินิจฉัยหลายอย่างได้ ซึ่งตรงนี้เจ้าหน้าที่ต้องช่วยสนับสนุนข้อมูลเราในการทำงาน ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะเกี่ยวกับเป็นเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล และนอกจากนี้ ส.ว. ไปทำหน้าที่พบประชาชนด้วย ต้องเก็บปัญหาสังคมขึ้นมา โชคดีที่มีกลไกกรรมการสามัญในแต่ละด้าน ซึ่งในกรรมการสามัญนี้ก็เก็บข้อมูลอยู่เยอะมาก เราจะทำอย่างไรที่ข้อมูลจะถูกเก็บอยู่ในทุกกรรมการเพื่อให้สามารถสืบค้นได้ เช่น อยากทราบว่าสถานะของบุคคลไร้สัญชาติในข้อมูลเชิงลึกว่ามีเท่าไรอยู่ในพื้นที่ไหนบ้าง สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อนิติบัญญัติ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ต้องเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่กรรมการด้านต่างๆ ที่ต้องมีความเชี่ยวชาญด้าน ซึ่งเรายังเชี่ยวชาญไม่พอ เช่น กรรมการสิทธิมนุษยชน ในบรรดาผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ที่มีใครเชี่ยวชาญสิทธิมนุษยชนบ้างที่นี้ของเราไม่มีเลย เจ้าหน้าที่ไม่ได้ถนัดเรื่องนี้แต่เอามาทำงานทำให้การทำงานจับแพะชนแกะไปหมด ซึ่งสัมพันธ์กับด้านดิจิทัลที่ถาม ถ้าได้คนที่เชี่ยวชาญในเรื่องนี้มาอยู่ก็จะค้นคว้าหรือทำข้อมูลเรื่องเหล่านี้ได้ดี เจ้าหน้าที่ที่มีก็พยายามทำแต่ทำไปตามหน้าที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 3)

“ข้อมูลยังไม่อัปเดตแล้วสืบค้นยาก ปัญหาหนักสุดคือระบบสืบค้นยากมากแล้วข้อมูลไม่อัปเดต ตัวอย่าง รายงานการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการทุกคณะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ ต้องไม่มีปัญหาอุปสรรคในการเปิดเผย ถ้ามว่าระบบเปิดเผยของเราดีไหม ผมไปดูที่สำนักรายงานการประชุมและชวเลข ก็จะมีรายงานการประชุมของวุฒิสภาตั้งแต่ปี 24⁹ มีแต่มันยังเป็นกระดาษอยู่ห้องสมุด ถ้ามว่าแล้วจะมีคนไปดูไหม จริง ๆ แล้วต้องย้อนกลับไปทำให้อยู่ในระบบตั้งแต่ปี 2489 ต้องไปเอามาสแกนแล้วมาลงในระบบเพื่อให้เปิดเผยและคนเข้าถึงได้ โดยไม่ต้องไปเข้าห้องสมุด” (ผู้บริหารท่านที่ 2)

4.1.5 Open by default เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานสู่สาธารณะโดยปกติเป็นค่าเริ่มต้น : โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ www.senate.go.th และมีความพยายามในการเชื่อมโยงข้อมูลไปสู่ภายนอกผ่านเว็บไซต์

www. data.go.th ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สำนักงานฯ มีการเปิดเผยข้อมูลอยู่ในระดับเบื้องต้นเนื่องจากมีช่องทางการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ แต่เป็นข้อมูลที่เป็นขั้นพื้นฐานเช่นข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลยังไม่ได้เปิดเผยทั้งหมด เนื่องจากมีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลให้เฉพาะกลุ่ม และในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรที่เป็นเครือข่ายการทำงานก็เป็นไปด้วยความยากลำบากเนื่องจากยังติดขัดในเรื่องการแบ่งปันข้อมูล และการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามแนวทาง Open Government โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

"ข้อมูลไม่ได้มีการเปิดเผยทั้งหมด ที่เปิดเผยได้ก็เป็นข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน และบางข้อมูลก็กำหนดให้เฉพาะ ส.ว. เข้าดูได้ ตอนนี้ข้อมูลที่มีมาตรฐานและสามารถเปิดเผยเชื่อมโยงกับภายนอกได้มีเพียง 1 ฐานข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลกฎหมายอาเซียนที่เปิดเผยกับเว็บไซต์ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล www. data.go.th ซึ่งต้องเป็นไปตามมาตรฐานของเว็บไซต์ที่กำหนดด้วย นอกจากนั้นยังไม่มีข้อมูลที่ได้มาตรฐานที่จะทำการเปิดเผย " - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

"การเปิดเผยข้อมูลอยู่ในระดับต้น ถ้าถามว่าเป็นการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกเป็นแค่เบื้องต้น เราเคยมีทีมเฉพาะกิจที่ประกอบด้วยหน่วยงานด้านกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานกฤษฎีกา สำนักงานนายกรัฐมนตรี เคยตั้งเป็นทีมแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรแต่ก็ล้ม เพราะระบบราชการหวงข้อมูล อย่ายว่าแต่แลกเปลี่ยนกับข้างนอก แค่ฝั่งสภาผู้แทนฯ กับวุฒิสภา ข้อมูลในกระบวนการพิจารณากฎหมายเคยขอบันทึกการประชุมไปทางฝั่งสภาผู้แทนฯ บอกว่าให้ไม่ได้ ส่วนฝั่งสภาผู้แทนฯ มาขอเรา เราก็ให้ไม่ได้ เพราะต้องให้ประธานวุฒิสภาเป็นคนอนุญาต นี่คือปัญหาอุปสรรคจึงทำให้ยังไม่มีข้อมูลอะไรที่จะออกไปเชื่อมกับข้างนอกได้เลย ยังไม่เป็นแนวทาง open government ส่วนแอปพลิเคชันจันทราของเราก็ยังมีความเป็นข้อมูลดิบ แต่เราเอาหลายๆเมนูไปรวมกันไว้แค่นั้น ยังไม่ตอบโจทย์ผู้รับบริการ"- (ผู้บริหารท่านที่ 1)

"การจัดหมวดหมู่ของเว็บไซต์ของสำนักงานฯ บางเรื่องก็ค้นหายาก ต้องไปดาวนโหลด ปวดหัวมากข้อมูลอยู่กับคนละที่ คนละสำนักแยกกับเก็บ ต่างคนต่างทำแต่ไม่มีไม่มีการบูรณาการกันไม่เอามารวมกัน เชื่อมโยงก็ไม่ได้เพราะฉะนั้นนี่คือสิ่งที่ต้องทำจริง ๆ ต้องบูรณาการข้อมูลให้เข้าถึงง่าย และต้องให้เข้าถึงง่ายจริงๆ"- (ผู้บริหารท่านที่ 2)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลลับของบุคคลในกระบวนการสรรหา บุคคลดำรงตำแหน่งตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมาย ควรจัดให้มีระบบที่ป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลที่ดี เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลส่วนบุคคลและมีผลทางกฎหมาย

“การเปิดเผยข้อมูลในระดับพื้นฐาน ที่นี้งานของ ส.ว. เรื่องการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่งมันก็มีเรื่องความลับของบุคคลตามกฎหมายอยู่ด้วย จึงต้องระมัดระวังข้อมูลส่วนบุคคลให้มากเพราะปัจจุบันการแสกเงาะข้อมูลทำได้ง่ายมาก อย่างพวกข้อมูลการประชุมลับ วาระสำคัญที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะต้องกำกับดูแลอย่างเคร่งครัด ต้องมีการจัดระดับความลับของข้อมูลด้วย ไม่อย่างนั้นก็จะผิดกฎหมาย ผู้ที่ดูแลเรื่องนี้ต้องจัดวางฐานข้อมูลให้ดี” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 2)

ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนะถึงแนวทางการดำเนินงานในอนาคตเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของสำนักงานฯ ว่าควรมีความทันสมัยและมีเนื้อหาที่น่าสนใจและเผยแพร่ผ่านช่องทางที่ประชาชนเข้าถึงง่าย จะทำให้การเผยแพร่การทำงานของสำนักงานฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่หน่วยงานมากขึ้น

“เมื่อพูดถึงสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ความรู้สึกคนก็จะรู้สึกว่าเก่าแก่ในอนาคตการเผยแพร่ข้อมูลต้องทำให้หลากหลายต้องมีความน่าสนใจมากขึ้น ดูตัวอย่างเลือกตั้งที่ผ่านมา (พฤษภาคม ปี 2566) ที่มีการใช้ Tiktok ในการประชาสัมพันธ์พบว่าช่องทางนี้ Impact มาก เพราะประชาชนเข้าถึงเยอะมากโดยเฉพาะกลุ่มเยาวชน สามารถเรียกยอดดูเป็นแสนเป็นล้านได้ภายในไม่กี่ชั่วโมง ถ้าเราใช้ช่องทางนี้มาใช้ประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานของ ส.ว. ก็จะได้ดีมาก เพราะ ส.ว. มีภารกิจเยอะมากที่ประชาชนไม่รู้ จุดนี้เราต้องดำเนินการเชิงรุก” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 3)

4.1.6 Government as a platform พัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ โดยใช้ระบบ e-Service : โดยการดำเนินงานของสำนักงานฯ พบว่ามีการจัดทำแอปพลิเคชันจันทรา (Senate Service) ที่เป็นแพลตฟอร์มในการให้บริการข้อมูลของสำนักงานฯ อาทิ การประชุมวุฒิสภาฐานข้อมูลวิชาการและกฎหมาย ฯลฯ อยู่ในช่องทางเดียว และสามารถเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์หลักของสำนักงานฯ ได้ผ่านทางช่องทางดังกล่าว ซึ่งข้อมูลต่างๆในแอปพลิเคชันเป็นข้อมูลตามภารกิจกระบวนการนิติบัญญัติของสำนักงานฯ รวมไปถึงข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาเพื่อการให้บริการข้อมูลในกระบวนการนิติบัญญัติที่สามารถเข้าผ่านช่องทางเดียว เป็นไปตามภารกิจพื้นฐาน

ของสำนักงานฯ ที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ ทั้งนี้ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า แอปพลิเคชันจันทรา เป็นเพียงแอปพลิเคชันที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวมกลางของข้อมูล (Portal) เพื่อเชื่อมโยงไปยังหน้าเว็บไซต์เท่านั้น ไม่ใช่แอปพลิเคชันที่บริการข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ อีกทั้ง ข้อมูลไม่ทันสมัย และรูปแบบขาดความน่าสนใจ เป็นเพียงช่องทางลัดเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้นเท่านั้น และยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“มีการพัฒนาแอปพลิเคชันจันทรา ที่เป็นฐานข้อมูลการให้บริการผ่านช่องทางเดียว แต่สุดท้ายข้อมูลก็เหมือนเอาข้อมูลมารวมกองไว้ แต่ ส.ว. ต้องการข้อมูลที่อภิปรายต่อได้ ใช้ประโยชน์ต่อได้ ตอนนี้เอาแค่แอปพลิเคชันมาสร้างรวมๆ ไว้ ขาดการวิเคราะห์ ข้อมูลไม่ real time เราต้องพัฒนาอีกเยอะ อย่างตัว ส.ว. ต้องการข้อมูลก็ใช้จาก Google หมดเลย เราไม่มีข้อมูลใดสักแหล่งที่จะค้นคว้าได้อย่างน่าเชื่อถือ ในปัจจุบันที่มีการให้ทุกสำนักทำฐานข้อมูลตามแนวทาง Data Catalog ก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่เราทำตามแนวทางของรัฐบาลดิจิทัล ก็จะมีเร็วขึ้น” – (ผู้บริหารท่านที่ 1)

“แพลตฟอร์มที่ให้บริการประชาชนในตอนนี้นี้ก็เห็นจะมีแอปพลิเคชันจันทรา ที่เป็นการรวมข้อมูลทุกอย่างไว้ในแอปฯ เมื่อกดเข้าไปก็จะไปเชื่อมโยงกับข้อมูลงานต่างๆ บนเว็บไซต์ของสำนักงานฯ แต่ถ้าถามว่าเป็นข้อมูลที่นำเสนอใหม่ คิดว่าไม่น่าสนใจ เพราะเป็นเพียง Portal กลางที่เชื่อมไปหน้าต่างๆ บนเว็บไซต์ แต่ก็คิดว่าไม่มี ก็ถือว่าเป็นช่องทางลัดในการเข้าถึงเร็วขึ้น แต่ถ้าให้ดีแอปฯ ควรที่จะพัฒนาเต็มรูปแบบมากกว่า ต้องมีการทำ Data visualization นำเสนอข้อมูลที่นำเสนอ ส่วนแพลตฟอร์มอื่นๆ ยังไม่ค่อยเห็น ถ้ามีก็ระบบรับเรื่องร้องเรียนตามโครงการ ส.ว. พบประชาชน ที่คนสามารถเข้ามาดูสถานะเรื่องร้องเรียนได้ว่าอยู่ในขั้นตอนไหน แต่ถามว่าทั้งหมดนี้เชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานภายนอกใหม่ก็ยังไม่เชื่อม” – (บุคลากรท่านที่ 2)

จากผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดใน ส่วนที่ 1 ลักษณะการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์นั้น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอยู่ในระดับเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล นโยบายขององค์กรเริ่มให้ความสำคัญในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับสู่กระบวนการทำงานอย่างจริงจัง ส่วนสำคัญเป็นเพราะสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและบีบบังคับให้ต้องเปลี่ยนแปลง อาทิ โรคระบาด Covid 19 ในด้านของการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้านการออกแบบกระบวนการใหม่บนฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital by Design) นั้นพบว่า สำนักงานฯ มีความพยายามในการปรับสู่

การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยนำดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานพื้นฐาน เช่น ระบบข้อมูลการประชุม วุฒิสภา ระบบการประชุมออนไลน์ ฯลฯ แต่ยังมีขาดการวิเคราะห์กระบวนการงานที่สำคัญที่จะปรับสู่ความเป็นดิจิทัลที่เชื่อมโยงการทำงานด้วยกันทั้งระบบ เนื่องจากกระบวนการภายในยังมีลักษณะแบ่งแยกกันทำ ข้อมูลจึงมีลักษณะต่างคนต่างจัดเก็บเป็น Silo จึงควรออกแบบและบูรณาการการทำงานให้เชื่อมโยงกัน หากเป็นกระบวนการเดียวกันควรออกแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to End Process)

ข้อเสนอเกี่ยวกับลักษณะการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ของผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรมีการนำกระบวนการหลักของสำนักงานฯ มาพิจารณาในรายชั้นตอนว่าจะสามารถพัฒนาโดยการนำดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการใดบ้างเพื่อจะปรับสู่กระบวนการทำงานบนฐานของการใช้ดิจิทัลอย่างแท้จริง ส่วนการดำเนินการในด้าน การออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก (User Driven) นั้น พบว่ามีการสอบถามความต้องการของผู้รับบริการหลัก ได้แก่ สมาชิกวุฒิสภา และมีการนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน เช่น เมื่อสมาชิกวุฒิสภาขอให้มีการช่วยเหลือผู้พิการทางการได้ยินให้สามารถเข้าถึงการประชุมของคณะกรรมการด้านสังคมหลังจากนั้นสำนักงานฯ ก็มีการออกแบบระบบสนับสนุนผู้พิการในการประชุมกรรมการวุฒิสภา เป็นต้น ทั้งนี้ จากการสำรวจความต้องการหลักของสมาชิกวุฒิสภาคือการมีระบบการจัดการฐานข้อมูลที่ดีเนื่องจากจะช่วยสนับสนุนการทำงานด้านนิติบัญญัติได้อย่างดียิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีการทำงานด้านข้อมูลเท่าที่ควรและการสนับสนุนข้อมูลไม่เป็นไปในเชิงรุก ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นของการดำเนินการเชิงรุกมุ่งให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ (Proactive) นั้น พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าการดำเนินงานส่วนใหญ่ยังไม่เป็นเชิงรุก แต่เป็นการทำงานแบบตั้งรับที่ทำตามความต้องการของผู้รับบริการเมื่อมีข้อเสนอแนะมาก็จะมาปรับปรุงไปที่ละเรื่อง ขาดการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ

ในประเด็นด้านการจัดเก็บข้อมูลให้มีมาตรฐาน ทันสมัย อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถแลกเปลี่ยนใช้งานร่วมกันได้ (Driven Public Sector) พบว่ายังเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของสำนักงานฯ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าฐานข้อมูลของสำนักงานฯ มีจำนวนมากแต่มีความกระจัดกระจาย ไม่ได้ถูกจัดเก็บอย่างมีระบบทำให้ค้นหายาก ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ มีเพียงฐานข้อมูลเดี่ยวก็นั่นคือ ฐานข้อมูลกฎหมายอาเซียนที่มีมาตรฐานตามที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลกำหนดและสามารถเปิดเผยสู่ภายนอกได้ ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นด้านเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานสู่สาธารณะโดยปกติ (Open by default) พบว่า ข้อมูลที่เปิดเผยยังเป็นข้อมูลระดับพื้นฐานของหน่วยงาน ข้อมูลที่สำคัญด้านกฎหมายวิชาการยังไม่ปรับสู่การเป็นอิเล็กทรอนิกส์

อย่างเต็มรูปแบบ และยังมีข้อจำกัดในการแบ่งปันข้อมูลกับส่วนราชการอื่น ยังไม่เป็นไปตามแนวทางของ (Open Government) ในส่วนของการพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ (Government as a platform) พบว่ามีการจัดทำแอปพลิเคชันจันตรา (Senate Service) ที่เป็นแพลตฟอร์มในการให้บริการข้อมูลของสำนักงานฯ แต่ก็มีลักษณะเป็นเพียงศูนย์รวมกลางของข้อมูล (Portal) เพื่อเชื่อมโยงไปยังหน้าเว็บไซต์เท่านั้น รูปแบบเนื้อหายังขาดความน่าสนใจและยังไม่มีมีการเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานอื่น

โดยสรุป สภาพการณ์ในการเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตามแนวทางการเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น ยังไม่ปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ สำนักงานฯ จึงควรต้องพัฒนาการดำเนินงาน

4.2 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

4.2.1 การนำองค์กร : ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้นำองค์กรสูงสุดซึ่งได้แก่ เลขาธิการวุฒิสภามีการกำหนดนโยบายที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ ตามวิสัยทัศน์ของเลขาธิการวุฒิสภา “Smart Senate Every time Every Where” ที่ต้องการขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนากระบวนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ทุกเวลา โดยจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันในประเด็นของการนำองค์กรไปสู่ความเป็นดิจิทัลของเลขาธิการวุฒิสภาว่า มีความพยายามในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลขององค์กรผ่านนโยบายต่างๆ ที่มุ่งสู่การเป็นดิจิทัล ได้แก่ นโยบาย Smart Senate ประกอบไปด้วย แนวทางการพัฒนา Smart Work บริหารจัดการด้านระบบงาน และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้สามารถทำงานนอกสถานที่ และการทำงานรูปแบบผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Smart People บริหารจัดการบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน และเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้านดิจิทัล นวัตกรรมที่สร้างผลสัมฤทธิ์ Smart Academics บริหารจัดการด้านการพัฒนาคุณภาพ ด้านงานกฎหมายและวิชาการโดยสนับสนุนการพัฒนาการจัดทำเอกสารวิชาการ และ Smart Digitalization บริหารจัดการด้านเทคโนโลยีให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพ โดยมีฐานข้อมูล (Big Data) ที่ทันสมัย ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว โดยได้สะท้อนออกมาจากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การนำองค์กรสำคัญมาก เพราะหากผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญของเรื่องดิจิทัลหรือไม่สนับสนุนอย่างจริงจังก็ยากที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง หลายหน่วยงานในประเทศนี้ที่เปลี่ยนได้เร็วและแรงจริงๆก็เพราะผู้บริหารเอาใจจริงเกี่ยวกับเรื่องนี้ ส่วนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบันที่เห็นชัดๆ คือเรื่องนโยบายที่ได้สั่งการให้นำเอาดิจิทัลมาสนับสนุนงานตามภารกิจนิติบัญญัติโดยเฉพาะนโยบาย Smart Senate ของท่านเลขาธิการวุฒิสภาที่ต้องการปรับสู่ความเป็นองค์กร Smart ที่ให้ทุกคนสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา มีประเด็นสำคัญเรื่อง Smart Digitalization มีความมุ่งมั่นที่จะเอาระบบต่างๆมาปรับใช้อีกทั้งพยายามลดงานที่มีความซ้ำซ้อนด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วย Smart People ที่เน้นให้บุคลากรสามารถใช้งานระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงาน ซึ่งนโยบายเหล่านี้ล้วนปูทางให้เป็นองค์กรดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 1-2 ปีที่ผ่านมา นโยบายการนำองค์กรเรื่องนี้ชัดเจนขึ้นมากอาจจะเป็นเพราะโลกภายนอกเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วด้วย” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานฯ ต้องเปลี่ยนไปถึงระดับกระบวนการทำงานให้สามารถปรับสู่การเป็นดิจิทัล เพราะหากการดำเนินงานยังอยู่ในรูปแบบการทำงานด้วยมือ (Manual) ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นดิจิทัลได้ โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เลขาธิการวุฒิสภา รวมถึงผู้บริหารมีนโยบายผลักดันในการนำเทคโนโลยีมาใช้มุ่งสู่การเป็น Smart Parliament และ Smart Senate ตามแนวทางแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ดิจิทัล สิ่งที่เห็นได้ชัดคือนโยบายที่ผลักดันให้มีการให้นำระบบสารสนเทศ (IT) เข้ามาใช้มากกว่าเดิม อาจจะเป็นเพราะสถานการณ์ภายนอกที่เป็นแรงกระตุ้นให้เราต้องเปลี่ยน แต่ในหลายๆเรื่องการจะเปลี่ยนให้เห็นผลทันทีนั้นยาก นอกจากจะมีนโยบายปรับสู่ดิจิทัลแล้วอาจจะต้องเปลี่ยนลงไปถึงกระบวนการทำงาน ถ้ามีแค่นโยบายลงมาแต่กระบวนการทำงานยังเป็น Manual ก็เปลี่ยนได้ยาก” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังแสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล คือ บุคลากร จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีทัศนคติในการยอมรับและ

พร้อมปรับตัวสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยการพัฒนากรอบแบบหลักสูตรที่พัฒนาคนทั้งด้านทัศนคติ Mindset และชุดทักษะด้านดิจิทัล ควบคู่ไปด้วยกัน ดังนี้

“มีการดำเนินการตามแผน Digital parliament ที่ต้องการปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และเป็นราชการ 4.0 ที่ใช้หลักเปิดกว้างเชื่อมโยง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง นโยบายต่างๆมุ่งไปทางดิจิทัลทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกระบวนการทำงาน โครงการต่างๆ หรือการพัฒนาคน แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนา คือ “คน” เพราะคนต้องปรับทั้ง Mindset และ Skill set ซึ่งเป็นโจทย์ที่ท้าทายอย่างมาก หากบุคลากรมีความพร้อมและทำได้ ก็จะสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้เร็ว นโยบายเรื่องนี้จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นอย่างยิ่ง” – (ผู้บริหารระดับสูง ท่านที่ 1)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ความเห็นว่าการนำองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่การทำให้เกิดผลของการเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มที่ปัจจัยภายในที่ต้องการจะเปลี่ยนเพราะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานและปรับกระบวนการภายในต้องใช้เวลา ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนเพราะแนวโน้มกระแสภายนอกบังคับให้เปลี่ยนเท่านั้น โดยได้สะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“คิดว่ามีนโยบาย Smart Digitalization ก็จริง แต่เป็นนโยบายที่ทำเพื่อให้ร่วมสมัยเท่านั้นผู้บริหารยังมีความก้ำกึ่งของการเป็นคนยุคเก่า (old fashion) กับความเป็นสมัยใหม่ อาจจะช่วยด้วยความเป็นคนรุ่นเก่าด้วย แต่ไม่ว่าจะอย่างไรจากการประเมินในตอนนี้นโยบายที่ออกมาเป็นเพียงความต้องการให้เท่าทันกระแสโลก (Trend) เท่านั้น เป็นสภาพการณ์ที่ถูกบังคับที่ต้องพยายามเปลี่ยนทำให้สำนักงานฯ จะต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นดิจิทัล แต่สภาพความเป็นจริงคือ สิ่งที่เราทำ อาจจะเป็นสิ่งใหม่ที่นี่ก็จริงแต่เก่าที่คนอื่นแล้ว เราล้าหลังและก้าวตามหน่วยงานอื่นอยู่ มาก นั่นเพราะไม่มีการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล)

อีกทั้ง ผู้ให้ข้อมูลยังมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันถึงการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ว่านโยบายของผู้บริหารที่ผ่านมายังไม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงมากนักซึ่งตรงกับลักษณะของจุดเริ่มการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัลในหัวข้อก่อนหน้า คือปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดที่สุดยังไม่ใช่นโยบาย หากแต่เป็นสถานะการณ์การแพร่ระบาดของ

โรคติดเชื้อ Covid 19 ที่เข้ามาทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานไปสู่ดิจิทัล โดยได้สะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“Covid 19 เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชัดเจนที่สุด ถ้าโควิดยังไม่มาสำนักงานฯ จะยังไม่ปรับเปลี่ยนมากขนาดนี้ ต้องยอมรับว่าระบบราชการดำเนินการช้า เราเองก็ต้องยอมรับว่าช้ากว่าหน่วยงานอื่น ต้องให้ปัจจัยภายนอกอย่าง Covid 19 มาเป็นตัวเร่ง เพราะถ้าไม่มี Covid ก็ไม่ได้แก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ ยกตัวอย่าง การแก้ไขข้อบังคับการประชุมวุฒิสภาในรูปแบบออนไลน์ ก็ทำให้เกิดการทำงานปรับสู่ดิจิทัล ระเบียบการเบิกจ่ายของกรมบัญชีกลางก็แก้ไขกฎระเบียบให้ทำงานได้ ที่เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นอาจเพราะไม่ใช่ระบบราชการ แต่เร็วขึ้นเพราะปัจจัย Covid 19 ที่ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยน” (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

“สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่เห็นได้ชัดเจนมากที่สุดคือ Covid 19 ที่บังคับให้การทำงานต้องเปลี่ยน แต่ก่อนไม่มีใครนึกถึงว่าจะสามารถทำงานได้จากที่บ้านได้ (Work From Home) แต่พอ Covid 19 มา ก็ต้องแก้ไขระเบียบให้ทำงานที่ไหนก็ได้ และสิ่งที่ตามมาคือต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเชื่อมโยงการทำงาน ทุกคนต้องทำงานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet) ทุกคนจึงต้องทำให้ได้ ยกตัวอย่างการประชุมออนไลน์ผ่าน Zoom หรือ WebX ที่ตอนแรกเป็นเรื่องใหม่สำหรับทุกคนแต่ตอนนี้การประชุมออนไลน์เป็นเรื่องปกติของทุกคนไปแล้ว และยังมีอีกหลายระบบที่เกิดในช่วง Covid 19 ก่อนหน้านี้สำนักงานฯ ก็มีระบบพวก Back office แต่พอ Covid 19 มา ทุกอย่างจึงปรับเป็นดิจิทัลมากขึ้นแบบก้าวกระโดด” – (บุคลากรท่านที่ 2)

“อาจจะโชคดีตรงที่เมื่อมีสถานการณ์ Covid 19 เข้ามา ทำให้มีการประชุมออนไลน์ของวุฒิสภาเกิดขึ้น ผมอยู่มาหลายสมัยก็เพิ่งจะเคยเห็น พอมี Covid 19 ทุกคนก็ต้องทำให้ได้ อยู่ที่ไหนก็ต้องประชุมได้ นับว่าเป็นวิกฤตที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีดิจิทัล” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 1)

4.2.2 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล : ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ แผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2566 – 2570 ที่มีวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในการสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน”

อีกทั้งยังกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยการกำหนดให้มีการออกแบบและทบทวนโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่ความเป็นดิจิทัล และความเป็นระบบราชการ 4.0 ที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยด้วยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ และยังมีแผนรัฐสภาพิธีการ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่มีวิสัยทัศน์ ในการเป็นองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูลทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ สำหรับประเด็นด้านยุทธศาสตร์ด้านการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาผู้ให้ข้อมูลกลุ่มบุคลากรและกลุ่มผู้บริหารได้ให้ความเห็นสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล กำหนดเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนความเป็นดิจิทัล จริงๆแล้วแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้า (ปี 2563 – 2565) ก็มีการให้ความสำคัญกับการมุ่งสู่ดิจิทัลแต่เป็นลักษณะของการเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร แต่ในยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ชัดเจนถึงการมุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่ต้องการพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ เมื่อมียุทธศาสตร์แบบนี้ก็จะนำไปสู่ทิศทางองค์กรที่เป็นดิจิทัล มีการสนับสนุนงบประมาณและเครื่องมือต่างๆให้บุคลากรสามารถใช้งาน IT เป็น รวมถึงการประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานจะเห็นว่ามีความหมายโครงการจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับด้าน IT” - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล)

“ปีที่ผ่านมา มีการพูดถึงเรื่องของวิสัยทัศน์องค์กรที่จะมุ่งสู่การเป็นอัตโนมัติทั้งระบบ ทุกสำนักก็มีการขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในเรื่องนี้ ก็ออกมาเป็นแผนงานโครงการหลายกิจกรรมเป็นการนำเอาดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น ทั้งโครงการที่ใช้งบประมาณและไม่ใช้งบประมาณ ” - (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบข้อมูลที่น่าสนใจว่า ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรค่อนข้างอยู่ในระดับต่ำทำให้บุคลากรบางคนในสำนักงานฯ ยังไม่รับรู้และไม่เข้าใจถึงแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ปี 2566 – 2570 ที่เพิ่งออกมาจัดว่าเป็นแผนที่ทันสมัยพอสมควรเพราะมีวิสัยทัศน์การมุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แต่ถามว่าทุกวันนี้คนในสำนักงานฯ เข้าใจหรือไม่ว่าการมุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามที่ว่านั้นคืออะไร เป็นเพราะในกระบวนการทำแผนยุทธศาสตร์ยังขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร กลุ่มคนที่ทำแผนยุทธศาสตร์จริงๆ ก็มีนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกับผู้บริหารและตัวแทนสำนักละ 2-3 คน ก็จัดว่าน้อยมาก แต่ในกระบวนการก็ถือว่าทำได้ดีเพราะมีการ SWOT สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ส่วนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลก็เป็นไปตามสภาพแวดล้อมและบริบทของการเป็นราชการ 4.0 ที่ต้องใช้เครื่องมือด้าน IT เข้ามาช่วยทำงาน แต่การขับเคลื่อนก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน เพราะฉะนั้นหลังจากนี้การสื่อสารแผนให้ทุกคนรับทราบเพื่อพร้อมปฏิบัติไปด้วยกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการ” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้รับบริการหลัก ซึ่งได้แก่ สมาชิกวุฒิสภาพบข้อมูลที่น่าสนใจในประเด็นของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2566-2570 เรื่องที่สอง การบริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถสูงสู่มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องด้านดิจิทัล ในประเด็นของการดำเนินงานพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังไม่เห็นผลสำเร็จที่ชัดเจน สะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ได้ยินมาบ้างว่ามีแผนด้านดิจิทัล แต่ในรายละเอียดก็ไม่รู้ในเชิงลึก อาจเพราะยังมีการทำงานแบบเดิมๆอยู่ ยังไม่ค่อยเห็นการเปลี่ยนแปลงการทำงานก็คิดว่าเป็นดิจิทัลแบบเดิมมาตลอด มองเห็นความใหม่บ้างที่เข้ามาที่พยายามให้สมาชิกวุฒิสภำทำบางเรื่อง เช่น ใช้ Line Group, Facebook ซึ่งก็ยังล่าช้าหลายๆ แต่ก็ยังถือว่าใหม่สำหรับผู้สูงอายุอย่างสมาชิกวุฒิสภา แอปพลิเคชันจันทราที่เพิ่งพัฒนาที่ไม่เคยเข้าใช้ เพราะรู้สึกถึงความห่างไกลที่จะใช้งาน อาจจะเป็นเพราะพวกเราอายุมาก แต่ถ้าในอนาคตมีสมาชิกวุฒิสภาที่อายุน้อยก็อาจจะใช้งานได้ดีกว่าพวกเรา แต่ตอนนี้เท่าที่รู้ว่ามีแผนมีนโยบายด้านดิจิทัล แต่ในการปฏิบัติเป็นรูปธรรมกับการที่ได้มีโอกาสสัมผัสคิดว่ายังไม่ค่อยได้มีความชัดเจน การทำงานต่างๆก็ถือว่ายังโบราณอยู่พอสมควร” –(สมาชิกวุฒิสภา ท่านที่ 1)

นอกจากนี้ ในด้านของการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาพบว่ายังเป็นจุดอ่อน เนื่องจากขาดการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ จึงอาจส่งผลให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามบริบทและสภาพความเป็นจริงของสำนักงานฯ โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแผนยุทธศาสตร์ทุกฉบับที่สำนักงานฯ มีการประเมินที่น้อยมาก ไม่รู้ว่าทำสำเร็จตามแผนหรือไม่ ถึงแม้จะไม่สำเร็จแผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไปเมื่อสิ้นสุดอายุของแผน และจะเปลี่ยนเอาแผนยุทธศาสตร์ใหม่ที่ยากกว่าเข้ามาเสมอ ในแผนฉบับนี้มีเป้าหมายมุ่งสู่การที่องค์กรจะเปลี่ยนให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบนั้นยากมาก เราจะต้องพัฒนาระบบปฏิบัติการ บุคลากร และฐานข้อมูลต้องพร้อมในทุกด้าน และการจะไปสู่การเป็นอัตโนมัติทั้งระบบคือเป้าหมายสูงสุด ต้องอาศัยทุกภาคส่วนช่วยกันขับเคลื่อน ระบบปฏิบัติการอาจจะซื้อได้ถ้ามีงบประมาณ บุคลากรถ้า Generation ไหนที่ยากต่อการพัฒนาด้านดิจิทัลก็นำไปใช้งานด้านอื่นที่เหมาะสม แต่ด้านที่สำคัญที่สุดคือฐานข้อมูลหน่วยงานของเราที่เราเป็นเจ้าของคนเดียว ถ้าเราไม่สามารถบริหารจัดการจัดการเองได้ก็คงไม่มีใครจะสามารถมาบริหารให้เราได้ ซึ่งตอนนี้เรายังไม่มีความพร้อมแผนยุทธศาสตร์ที่สองเรื่องการบริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงสู่มาตรฐานสากลที่ต้องการปรับเป็นอัตโนมัติทั้งระบบจึงยังห่างไกลมาก และเมื่อมองไปถึงการเป็นระบบราชการ 4.0 ก็คงยิ่งยากขึ้นไปอีก” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

4.1.3 การพัฒนาทักษะดิจิทัล : ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าสำนักงานฯ มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากร ที่มีทั้งหลักสูตรแกนกลางที่ออกแบบโดยส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (ก.ร.) ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ และหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เช่น หลักสูตรทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และหลักสูตรที่เกิดจากการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร เช่น หลักสูตรการทำ Info graphic ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อสังเกตว่าหลักสูตรดังกล่าวเป็นเพียงหลักสูตรขั้นพื้นฐานเป็นการพัฒนาทักษะในเบื้องต้น โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“หลักสูตรปัจจุบันเป็นการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับการปฏิบัติงานของรัฐสภา เช่น โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดร่วมกันของ

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาทั้งสองส่วนได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาโดยมีการทำข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาบุคลากรโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ กลุ่มผู้ปฏิบัติเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ก็จะมีการกำหนดบทบาทความคาดหวังในแต่ละกลุ่ม และพยายามกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบทบาทที่กำหนด หลักสูตรออกแบบโดยคณะกรรมการรวมทั้ง 2 หน่วยงาน แต่ก็มีบางหลักสูตรที่สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ออกแบบขึ้นตามความต้องการบุคลากรผ่านการทำแบบสอบถาม ส่วนใหญ่หลักสูตรอบรมเป็นโปรแกรมที่ต้องใช้งานบ่อยๆ เช่น Microsoft word, Microsoft excel, Infographic เป็นต้น หลักสูตรที่จัดขึ้นมาออกแบบบนฐานสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติ โดยในแต่ละปีจะมีการอบรมหลายครั้งแต่ขึ้นอยู่กับงบประมาณ แต่ก็ยังไม่ใช้หลักสูตรที่มีเนื้อหาเชิงลึกมากนัก ส่วนใหญ่เป็นการอบรมในเบื้องต้น” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

“ในแต่ละปีงบประมาณ มีการทำสำรวจความต้องการในการอบรม (Training need) โดยการสำรวจออนไลน์ว่าบุคลากรมีความต้องการอยากอบรมหลักสูตรใด และก็จัดอบรมขึ้นมาตามความต้องการของบุคลากร และหากมีสำนักไหนที่ต้องการใช้เทคโนโลยีเร่งด่วนก็จะมีการจัดฝึกอบรม ยกตัวอย่าง ปีที่ผ่านมาช่วงสถานการณ์ Covid 19 มีการประชุมออนไลน์ ฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการต่างๆ มีความจำเป็นต้องใช้การประชุมออนไลน์ ก็จะไปอบรมหลักสูตรพิเศษให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้งานประชุมออนไลน์ ได้แก่ webX Zoom Meeting เมื่อมีการร้องขอมาก็จะจัดอบรมเร่งด่วนขึ้นมา หรือในกรณีที่ระบบปฏิบัติการมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมก็จะมีการจัดอบรมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อัพเดทข้อมูลการใช้งาน” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

นอกจากนี้ในประเด็นของความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากรและความทันสมัยของหลักสูตรในการฝึกอบรม พบข้อมูลที่น่าสนใจว่ายังเป็นหลักสูตรที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปตามความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นหลักสูตรที่เกิดขึ้นตามกระแส (Trend) โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“หลักสูตรก็เป็นไปตามที่ ก.ร. (คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา) กำหนดมาให้สองส่วน ราชการได้นำไปพัฒนาบุคลากร ในปีนี้ก็เห็นได้ชัดว่ามีการอบรมหลักสูตรที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น แต่สิ่งสำคัญเลยคือต้องมีการสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงานว่าอยากเรียนอะไร ต้องคำนึงตรงนี้เพราะหน่วยงานของแต่ละคนไม่เหมือนกัน หลักสูตรที่มีตอนนี้ก็ทัวๆไป แต่อย่าลืมนะว่าโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เรื่องเทคโนโลยีเปลี่ยนทุกวัน หน่วยพัฒนาบุคคลก็ต้องก้าวตามให้ทัน ในส่วนของการพัฒนาเรียนรู้รายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้เรียนตามที่เขียนข้อตกลงไว้ พอถึงเวลาก็รายงานมาแบบไม่รู้ว่าจะพัฒนาแล้วได้อะไรบ้าง จุดนี้ยังเป็นจุดอ่อนซึ่งก็ขึ้นอยู่กับ Mind set ของบุคลากรแต่ละคนด้วย จึงเป็นโจทย์ใหญ่ที่ฝ่ายพัฒนาบุคคล (HR) จะมีวิธีการอย่างไรให้การพัฒนาก่อเกิดผลมากกว่านี้ อาจจะต้องทำ HR เชิงรุกมากกว่านี้” – (ผู้บริหารท่านที่ 3)

“การพัฒนาบุคคลในด้านการใช้ดิจิทัล เน้นหนักด้านการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ผ่านโซเชียลมีเดียมากกว่าในด้านอื่นๆ จริงๆ แล้วการพัฒนาทักษะต้องพัฒนาในสิ่งที่บุคลากรเขาสนใจ แต่ตอนนี้สำนักงานฯ เน้นไปในทางการตามกระแส (Trend) มากกว่ากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรควรทำคือควรที่จะเน้นในสิ่งที่บุคลากรอยากพัฒนามากกว่า เพราะจริงๆ แล้วเจ้าหน้าที่ของแต่ละสำนักฯ ก็อยากจะเก่งอยากจะเชี่ยวชาญในทางของตนเอง เพื่อที่จะสามารถไปพัฒนางานของตนเองได้มากกว่า” (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

“หลักสูตรมีความโบราณ เช่น ใช้เกณฑ์สมรรถนะหลัก (Competency base) มาออกแบบการอบรม ก็จะคิดมาว่าทักษะพื้นฐาน (Basic skill) ต้องอบรมอะไร ออกแบบตามกรอบ (Pattern) ตามสายงานที่หน่วยงานกลางไม่ว่าจะเป็น ก.พ. (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน) หรือ ก.ร. (คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา) ออกแบบมาให้ แต่ไม่ได้ออกแบบหลักสูตรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ เช่น เรามีโจทย์ตามยุทธศาสตร์เรื่องที่สองที่ว่ากันด้วยการจะพัฒนาให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ หน่วยที่พัฒนาบุคลากร (HRD) ต้องตีโจทย์ให้แตกว่า ถ้าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการทำงานที่เป็นอัตโนมัติ บุคลากรต้องมีลักษณะอย่างไร ต้องมีสมรรถนะ (Competency) ใดที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษและจะผลิตผลงานอะไรออกมาได้บ้าง แล้ววิธีการคืออะไร การนั่งอบรมในห้องอาจจะได้บ้าง แต่บางองค์ความรู้ต้องเรียนรู้จากการทำงานจริง (on the

job training) ถ้าวิเคราะห์แล้วเห็นว่าบุคลากรภายในไม่สามารถพัฒนาทักษะใดไปมากกว่านี้ได้แล้ว ก็ควรไปสรรหา (Recruit) คนข้างนอกที่ตรงตามสมรรถนะที่อยากได้มา เรื่องเหล่านี้ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี การพัฒนาคนตามหลักสูตรแกนกลางที่รัฐออกแบบมาก็ไม่ใช่ไม่ดี แต่ควรพัฒนาคนให้เป็นไปตามสภาพการณ์และบริบทของหน่วยงานมากกว่า” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

ในประเด็นของการประเมินหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่มีการประเมินภายหลังจากการเข้ารับการฝึกอบรม ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า มีการประเมินก่อนและหลังของการฝึกอบรม และมีการประเมินรูปแบบต่างๆ ทั้งนี้ ในการประเมินทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital Skill) ในการปฏิบัติงาน ที่เป็นหลักสูตรเชิงปฏิบัติ ภายหลังจากอบรมจากผู้บังคับบัญชา ก็พบว่าบุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกปฏิบัติไปใช้ปฏิบัติงานได้ดี เห็นได้จากบุคลากรที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ Infographic ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ในงานขององค์กร เช่น งาน Green Office ชมรมสตรีรองจิตพอเพียงต้านทุจริต เป็นต้น โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“มีการประเมินด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการประเมินแบบก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีการประเมินจากผู้บังคับบัญชาภายหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 3 เดือน เพื่อให้เห็นถึงการนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงาน” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนานวัตกรรมองค์กร) CHULALONGKORN UNIVERSITY

“จากการประเมินก็พบว่าบุคลากรก็นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน เช่น นำไปใช้ในการประชุมออนไลน์ การสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ เท่าที่เห็นก็มีการใช้ได้ดีโดยเฉพาะการผลิตสื่อในงานองค์กร เช่น Green Office ชมรมสตรีรองจิตพอเพียงต้านทุจริต บุคลากรก็สามารถออกแบบสื่อได้ดี ในด้านการประชุมออนไลน์ก็สามารถทำได้ในระดับดี แต่ก็ยังมีบางครั้งที่ยังต้องขอคำสั่งเจ้าหน้าที่ด้าน IT ไปช่วยบ้าง เช่น ในกรณีที่เป็นการประชุมใหญ่ๆ แต่โดยรวมของการประเมินก็ถือว่าอยู่ในระดับดี บุคลากรสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ดี” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ในการประเมินผลการพัฒนาความรู้ของบุคลากรซึ่งเป็นหลักสูตรประเภทการสร้างความรู้ความเข้าใจที่เป็นภาคทฤษฎีและมีเนื้อหาที่เป็นวิชาการ มีข้อสังเกตว่า ในการตอบแบบประเมินหลังเรียนอาจจะไม่ได้ข้อมูลการประเมินผลตามความเป็นจริงเนื่องจากในบางครั้งมีการคัดลอกคำตอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องและให้ได้คะแนนการประเมินที่อยู่ในระดับสูง โดยประเด็นดังกล่าวสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ของบุคลากร ดังนี้

“มีการประเมินการฝึกอบรมอยู่ในทุกครั้งที่มีการทำ Pre-Test และ Post-Test แต่บางทีก็ไม่ได้ผลตามความเป็นจริง เพราะมีบ้างที่ลอกคำตอบกัน เพราะฉะนั้น ลึกลับแล้วอาจไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

“การประเมินผลโดยการให้ทำข้อสอบในรูปแบบกระดาษ หรือออนไลน์ก็อาจไม่ได้วัดความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง เพราะมีการส่งต่อโพยคำตอบให้กัน บางหลักสูตรกำหนดว่าบุคลากรในสำนักฯ จะต้องผ่านการทดสอบแบบ 90% คือผิดได้น้อยมาก ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากที่ทุกคนจะผ่านเกณฑ์ระดับนั้น จึงเกิดการลอกคำตอบกันขึ้นมา ก็ส่งผลถึงการประเมินผลที่ไม่เป็นไปตามความเป็นจริง และส่งผลทางลบต่อการออกแบบหลักสูตรในครั้งต่อไป” (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

เมื่อสอบถามถึงความพร้อมของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการเป็นองค์กรดิจิทัล รวมไปถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัล ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้รับบริการหลักให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าบุคลากรบางส่วนมีความพร้อมและมีทักษะในการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลได้ดี แต่ก็มีข้อจำกัดด้านทัศนคติ (Mind set) และช่วงวัยของบุคลากรเป็นที่ยังเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นดิจิทัล โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ถ้าเป็นบริการของเจ้าหน้าที่กลุ่มที่ให้บริการในห้องประชุม อย่างเช่น เจ้าหน้าที่ IT หรือเจ้าหน้าที่โสตทัศนูปกรณ์ เมื่อติดต่อก็จะได้รับการบริการที่รวดเร็ว บริการได้ดี แม้กระทั่งระบบดิจิทัลในห้องประชุมที่มีปัญหาเขาก็บริการได้รวดเร็ว ก็ถือว่าเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถด้าน IT ในระดับดีแต่ก็สามารถพัฒนาให้ดีกว่านี้ได้ก็จึงต้องพัฒนาบุคลากรต่อไป” – (สมาชิกวุฒิสภาคนที่ 1)

“บุคลากรมีความรู้ความสามารถในระดับดี ส่วนใหญ่จะได้รับการจากฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมาธิการที่ให้คำแนะนำพร้อมทั้งสนับสนุนการทำงานรวมถึง ศูนย์บริการข้อมูลด้านกฎหมายและหน่วยประสานงานวุฒิสภา ห้อง Call Center ชั้น 2 เจ้าหน้าที่

ก็มีความเชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลและการบริการด้านกฎหมายและงานบริการต่างๆ ได้ดี การทำงานก็มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกวุฒิสภามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” – (สมาชิกวุฒิสภาคนที่ 2)

“หากมองไปถึงระดับความพร้อมของบุคลากรในการเป็นดิจิทัลคิดว่ายังอยู่ในขั้นพื้นฐาน (Basic) เนื่องจากยังติดอยู่กับทัศนคติ Mind set เกี่ยวกับการใช้ดิจิทัล เพราะจากการสังเกตผ่านการสอบถามพูดคุยก็พบว่ากลุ่มบุคลากรในวัยกลางคนไปจนถึงวัยใกล้เกษียณไม่ถนัดกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการที่สำนักงานฯ จะลดการใช้กระดาษ (Paperless) แล้วเปลี่ยนมาใช้ในการดูจากหน้าจอทำให้รู้สึกไม่ถนัดและยังอยากได้กระดาษมากกว่า และยังรู้สึกว่าการทำงานผ่านดิจิทัลเป็นสิ่งยุ่งยากทั้งที่บางทีอาจจะยังไม่ได้ลองทำ ต้องปรับ mind set ของบุคลากร ว่าการที่นำดิจิทัลมาใช้ไม่ใช่การเพิ่มภาระแต่เป็นการเอามาปรับใช้พัฒนางานของเราให้ดีขึ้น เป็นไปได้ว่าอาจจะเป็นที่ช่วงวัยที่ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเก่า ส่วนบุคลากรที่เป็นเด็กรุ่นใหม่ไม่มีปัญหา เรื่องเทคโนโลยีไปได้คืออยู่แล้ว อาจจะต้องค่อยๆ ใช้เวลาปรับทั้งกระบวนการทำงานและทัศนคติกันไปเพื่อให้ทุกกลุ่มทำงานแบบดิจิทัลได้” – (ผู้บริหารท่านที่ 1)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ความเห็นว่าวิธีการที่จะปรับทัศนคติของบุคลากรให้มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล คือการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผ่านการมอบรางวัล หรือการยกย่องเชิดชูให้เห็นถึงคุณค่าของบุคคลที่ทำงานสำเร็จก็จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมากขึ้น

“บุคลากรสำนักงานฯ มีความพร้อมอยู่ในระดับพื้นฐานเท่านั้น (Basic) ก็คือคนทั่วไปทำเป็น เราทำเป็นได้เท่าเขา แต่ก็ยังไม่ถึงขั้นที่เจ้าหน้าที่ทุกคนจะสามารถคิดวิเคราะห์หรือคิดค้นวิธีการการทำงานในรูปแบบดิจิทัลได้ คิดว่าบุคลากรเพิ่งเริ่มที่จะปรับสู่การเป็นดิจิทัลเท่านั้นเนื่องจากสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ และเรื่อง Mindset ของข้าราชการและระบบราชการ ที่ไม่มองอะไรในภาพกว้าง มองเฉพาะหน้างานของตน อีกทั้งระบบราชการไม่มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเสียสละตนมาทำภารกิจงานของส่วนกลางที่นอกเหนือจากงานประจำ ทำให้ไม่มีใครอยากรับงานเพิ่มเพราะทำแล้วก็ไม่ได้อะไรนอกจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น วิธีการที่จะปรับ Mindset ในจุดนี้คือการมอบรางวัลให้ ตัวอย่างเช่น บุคลากรทำงานภารกิจส่วนกลางได้สำเร็จจะได้รับรางวัลอะไรบางอย่างแล้วทำให้เห็นคุณค่าในงาน ยกย่องคุณค่าในตัวบุคคลที่ทำผลงานสำเร็จในการเป็นบุคคลต้นแบบ” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

4.2.4 ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร : โดยจากการศึกษาการสร้างนวัตกรรมในองค์กรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่าผู้นำองค์กรสูงสุด มีนโยบายและมีความพยายามในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมองค์กร โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เป็นพื้นที่ที่เปิดกว้างในการคิดออกแบบที่สร้างสรรค์ให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ๆมากขึ้นกว่าเดิม เช่น การตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมของสำนักงานฯ เพื่อขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมองค์กรทั้งระดับสำนักและระดับบุคคล มีการจัดประกวดนวัตกรรมดีเด่นเพื่อนำนวัตกรรมที่มีประโยชน์ไปขับเคลื่อนพัฒนางานองค์กร และเปิดพื้นที่ให้ผู้คิดค้นออกแบบนวัตกรรมได้นำเสนอนวัตกรรมของตนในที่ประชุมผู้บริหารในทุกเดือน ซึ่งสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีความพยายามสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม และส่งเสริมการคิดวิเคราะห์เพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงาน มีกรอบความคิด กระบวนการนำความรู้ไปพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เน้นการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้เป็นนวัตกรรม มีคณะกรรมการนวัตกรรมของสำนักงานฯ เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนงานภายในทุกสำนัก ได้คิดวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงโอกาสในการพัฒนาและนำขึ้นมาปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นนวัตกรรมการทำงาน มีการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้นจากเดิมที่เป็นเพียงแค่การจัดการความรู้ (KM) เท่านั้น” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

“มีการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรมาก โดยเฉพาะในช่วงของเลขาธิการคนปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมมาก ในช่วงแรกๆที่มีนโยบายให้มีการทำนวัตกรรม ทุกคนจะมองว่าต้องเป็นเรื่องของ IT หมดเลย แล้วทั้ง 18 สำนัก ก็คิดนวัตกรรมออกมาก็เป็น IT ทั้งหมด ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศต้องสนับสนุนทั้งหมด 18 สำนัก ซึ่งเป็นภาระงานที่หนักมาก แต่ต่อมาในระยะที่ 2 แต่ละสำนักก็เริ่มรู้แล้วว่านวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใช้ดิจิทัลเสมอไป อาจจะเป็นการคิดกระบวนการใหม่ๆ ปรับกระบวนการลดขั้นตอนการทำงาน ตอนนี้ก็เกิดการปรับกระบวนการคิดใหม่โดยนำเทคโนโลยีและฟังก์ชันงานที่มีอยู่แล้วมาปรับใช้ในการทำงาน ก็ถือว่าช่วยลดภาระการสร้างระบบใหม่ สำนักงานฯ มีการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรออกแบบนวัตกรรม” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

“เลขาธิการวุฒิสภาท่านก็ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม ท่านก็รับฟังทุกนวัตกรรมที่นำเสนอมาและบางนวัตกรรมที่เห็นผลดีท่านก็มีการสั่งการให้ทุกสำนักนำไป

ขยายผลเพื่อใช้ในงาน มีรางวัลให้ผู้คิดค้นนวัตกรรม ก็ถือว่าท่านให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ปีก่อนๆ ก็มีนวัตกรรมที่ดีใช้งานได้” –(ผู้บริหารท่านที่ 1)

“มีการกระตุ้นเรื่องนวัตกรรมองค์กรเป็นอย่างมาก โดยในปี 2565 – 2566 นี้จะเห็นได้ว่าท่านเลขาธิการวุฒิสภามีการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมองค์กรอย่างมาก มีการเปิดพื้นที่ให้แต่ละสำนักได้เข้าไปนำเสนอนวัตกรรมของสำนักตนเองในที่ประชุมผู้บริหาร และในบางนวัตกรรมของสำนักที่มีความโดดเด่นก็มีคำสั่งลงมาให้สำนักอื่นๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานต่อไป” – (ผู้บริหารท่านที่ 3)

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าจะมีนโยบายที่สนับสนุนด้านการสร้างนวัตกรรมองค์กร และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอนวัตกรรมที่คิดค้นในเวทีต่างๆ แต่จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของนวัตกรรมที่สำนักต่างๆ คิดค้นขึ้นมาและก็นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรพบว่านวัตกรรมต่างๆ ที่คิดค้นขึ้นมายังเป็นนวัตกรรมขนาดเล็กที่นำมาช่วยในกระบวนการทำงานเท่านั้น ยังไม่ได้เกิดผลกระทบ (Impact) ในระดับสูง และนวัตกรรมต่างๆ ยังไม่เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสำนัก และยังไม่เป็นนวัตกรรมที่ออกแบบโดยคำนึงผู้รับบริการ เนื่องจากนวัตกรรมยังมีลักษณะของการต่างคนต่างคิดต่างออกแบบเฉพาะการพัฒนางานในหน่วยงานของตนเท่านั้น จึงควรมีการวิเคราะห์และร่วมกันออกแบบนวัตกรรมที่เป็นภารกิจองค์กรรวมของสำนักงานฯ เพื่อให้นวัตกรรมมี Impact สูงต่อผู้รับบริการ โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เลขาธิการวุฒิสภา มีการเดินตามแนวทางการเป็น Digital Parliament แต่ด้านนวัตกรรมการทำงานในกระบวนการของสำนักงานฯ ยังไม่สำเร็จ ยังไม่มีการบูรณาการภาพรวมในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ปัญหาตอนนี้คือนวัตกรรมคิดออกมาของสำนักใครสำนักมัน ยังไม่เห็นนวัตกรรมที่มีการบูรณาการกัน ตัวอย่างนวัตกรรม แอปพลิเคชัน จันทราเป็นแค่เอาข้อมูลทุกอย่างมารวมไว้ที่หน้าแอปพลิเคชัน แต่รายละเอียดอยู่ตรงไหนผู้ใช้บริการต้องไปหาเอาเองซึ่ง หายาก นวัตกรรมแต่ละสำนักทำเป็นงานเล็กๆ ไม่ได้มีผลกระทบ (impact) ต่อประชาชนหรือผู้รับบริการ” – (ผู้บริหารท่านที่ 1)

“นวัตกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการให้แต่ละสำนักไปคิดค้นนวัตกรรมขึ้นมา นวัตกรรมต่างๆ จึงขาดการบูรณาการในภาพของสำนักงานที่มีผลกระทบ (Impact) ต่อภารกิจของสำนักงาน แต่ก็มีมีการเปิดพื้นที่ให้มีการนำเสนอนวัตกรรม มีการส่งเสริมนวัตกรรมรายบุคคลแต่ก็ยังไม่ได้รับความร่วมมือบ่อย ส่วนใหญ่ไปเน้นที่นวัตกรรมรายสำนัก ซึ่งการ

ออกแบบมาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี จริงๆ นวัตกรรมที่โดดเด่น ก็เป็นของสำนักงานประชานวุฒิสภา ระบบแผนที่ภารกิจวุฒิสภา ระบบรับเรื่องร้องเรียนที่วิเคราะห์มาจากผู้รับบริการว่าอยากได้นวัตกรรมแบบใด แต่ถ้าให้วิเคราะห์นวัตกรรมตอนนี้ส่วนใหญ่เป็นนวัตกรรมที่สนับสนุนการทำงานและนวัตกรรมที่สร้างเพื่อสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่อยู่หน้างาน คิดขึ้นมาเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ” – (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมองค์กร)

“นวัตกรรมนี้ให้แต่ละสำนักไปคิดขึ้นมา แต่เราไม่มีโจทย์ใหญ่ให้ว่าเราอยากได้นวัตกรรมอะไรบ้าง เช่น เราจะปรับเป็นอัตโนมัติทั้งระบบ นวัตกรรมเราก็ต้องไปทางนั้น เราต้องดูว่ากระบวนการหลักมีกี่กระบวนการและสำนักใดที่เกี่ยวข้องบ้าง ในความจริงนวัตกรรมไม่ได้จำเป็นต้องมีทุกสำนัก นวัตกรรมควรจะทำอย่างไรให้บูรณาการกันเป็นภาพใหญ่ของสำนักงานฯ และเกิด impact ในงาน และนวัตกรรมที่ 18 สำนักคิดขึ้นมาก็ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่เลย เป็นงานของทุกคนที่ทำอยู่นั้นแหละ ก็คิดค้นสิ่งใหม่ไม่ออกเพราะถูกบังคับให้คิด มีแต่เรื่องเล็กๆ และไม่เกิดการมีส่วนร่วม” – (บุคลากรด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

4.2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล : เป็นการใช้ระบบบริหารจัดการภายในแบบดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จากสอบถามถึงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า สำนักงานฯ มีความต้องการในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัล โดยมีการออกแบบระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น เช่น ความพยายามออกแบบระบบการทำงานพื้นฐาน (Back Office) ให้มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ระบบบริหารแผนงาน โครงการ งานคลังและงบประมาณ) (ERP) ระบบการเบิกจ่ายเบี้ยประชุมออนไลน์ ระบบการลาออนไลน์ ระบบการจองห้องประชุมออนไลน์ เป็นต้น ในส่วนของด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลมีความพร้อมอยู่ในระดับดีและมีความมั่นคงทางไซเบอร์ เนื่องจากมีข้อได้เปรียบจากการเป็นรัฐสภาแห่งใหม่ โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“infrastructure คิดว่ามีความพร้อมมาก เรามีระบบควบคุมของรัฐสภาที่เป็นห้องควบคุม อาจจะดีกว่าระดับหลายหน่วยงานเนื่องจากเราเพิ่งสร้างใหม่ เพียงแต่ตอนนี้ใช้เต็มกำลังไม่ได้เพราะติดเรื่องการสร้างการส่งมอบอาคาร แต่ถ้าเป็นไปตามแปลนก่อสร้างจริงๆ ระบบพื้นฐานทั้งหมดวางระบบรองรับไว้ทั้งหมดแล้ว

infrastructure เราดีมาก มีการวางระบบควบคุมความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ดีมาก” – (ผู้บริหารท่านที่ 1)

“ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ต ไวไฟต่างๆ ผมก็คิดว่าดี ใช้งานได้ดีไม่มีปัญหา มีการแจกไอแพดให้ ส.ว. คนละเครื่องก็ใช้งานได้สะดวก แต่อย่างที่บอก ส.ว. กับ อุปกรณ์ IT เป็นเรื่องยากก็ต้องพยายามปรับตัวไปเพราะต่อไปคงไม่ใช้กระดาษกันแล้ว ส่วนเรื่องอื่นๆ เรื่องอุปกรณ์เครื่องไม้เครื่องมือในการประชุมก็ถือว่ามาตรฐานสูงใช้งานได้ดี” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 1)

“ระบบต่างๆมีการกำหนดรหัสการเข้าใช้งานของ ส.ว. ก็เป็นการป้องกันและคุ้มครอง ข้อมูลที่ดี มีการกำหนดความสำคัญของข้อมูลและมีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงให้แก่ ส.ว. เป็นรายบุคคล ทำให้ช่วยเรื่องการป้องกันข้อมูลรั่วไหล” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 2)

เมื่อผู้วิจัยสอบถามถึง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน กลับพบว่ายังมี ปัญหาและอุปสรรคด้านทรัพยากรที่มีจำกัดทำให้การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีเป็นไปอย่างไม่เต็ม รูปแบบและเป็นข้อจำกัดที่สำคัญ โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“ฝ่าย IT ก็มีความพยายามในการออกแบบกระบวนการให้เป็นระบบดิจิทัลเท่าที่จะทำได้ เราต้องยอมรับว่าเราก่อนข้างมีทรัพยากรด้านอุปกรณ์ Hardware มีจำกัด เรามี คอมมี 1 ต่อ 1 ก็จริง แต่บางอย่างบางตำแหน่งเราใช้อุปกรณ์ไม่เหมือนกันเช่น ถ้าเป็น ฝ่าย IT ก็ต้องใช้อุปกรณ์ที่เฉพาะทาง ต้องใช้อุปกรณ์ที่ Spec สูงกว่าระดับอื่นหน่อย แต่ ในตอนนี้เราไม่ได้มีมากขนาดนั้น มันอาจจะเป็นงบประมาณที่มีอย่างจำกัด สิ่งที่น่าจะ จริงๆคือเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายสำหรับติดตั้งตัวระบบ เราสามารถทำงานกับเครื่อง ปกติได้ แต่ถ้าเราพัฒนาระบบแล้วไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายในการติดตั้งมันก็ไม่สามารถนำระบบไปใช้งานได้จริง โดยต้องมีทั้งเครื่องหลักและเครื่องสำรองเพื่อทดสอบ แต่ของเราก็ไม่มีก็ใช้เครื่องเราทดสอบ ทำให้สภาพแวดล้อมของตัวอุปกรณ์ไม่เหมาะสม กับการพัฒนาระบบ เรายังขาดแคลนด้านทรัพยากร” – (บุคลากรท่านที่ 2)

“งบประมาณมีน้อยมากถ้ามองว่าวุฒิสภาเป็นองค์กรระดับประเทศเป็นรัฐสภา ก็ถือว่าเป็นองค์กรระดับใหญ่ เพราะฉะนั้นการลงทุนด้านดิจิทัลต้องเป็นการลงทุนที่ใหญ่จริงๆ ถ้าจะปรับสู่ดิจิทัล แต่ถ้ายังอยู่ภายใต้งบประมาณแบบปัจจุบันก็คิดว่ายังทำไม่ได้ เรามี แต่ความฝัน เราคิดไกล แต่ไม่มีงบประมาณให้ ทั้งที่เป็นองค์กรที่ใหญ่มาก” – (สมาชิกวุฒิสภาท่านที่ 1)

“ ถ้าถามว่าเรามีโครงการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยี หรือสร้างระบบเครือข่ายเป็นของสำนักงานฯ เองหรือไม่ ข้อนี้ก็ตอบว่าไม่มี เพราะเราใช้โครงสร้างงบประมาณของรัฐสภาซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ดูแลงบประมาณทั้งหมด ระบบโครงสร้างพื้นฐานกลางจึงเป็นของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนฯ เป็นผู้ควบคุม เราก็เป็นแค่ส่วนหนึ่งในระบบโดยไม่มีหน้าที่ในการดูแลโดยตรง จึงทำให้เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาได้เอง” (บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

โดยสรุป จากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่า ในด้านการนำองค์กรไปสู่ความเป็นดิจิทัลนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีความพยายามในการผลักดันนโยบายพัฒนาสำนักงานฯ ไปสู่การเป็นดิจิทัลที่เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ ตามนโยบาย Smart Senate และให้นำดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลยังมีความเห็นว่าการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่เกิดขึ้นมีผลมาจากสถานการณ์ของโรคระบาด Covid 19 ที่เป็นตัวเร่งให้นโยบายในการปรับสู่ดิจิทัล ส่วนของยุทธศาสตร์ด้านการเป็นดิจิทัล ก็พบว่าสำนักงานฯ มียุทธศาสตร์เรื่องที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ มุ่งสู่มาตรฐานสากล และแผนรัฐสภาดิจิทัล พ.ศ. 2566 – 2570 อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นองค์กรอัจฉริยะที่เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ แต่การดำเนินงานยุทธศาสตร์ก็ยังคงขาดการติดตามและประเมินผลที่ดี ประกอบกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ไม่เห็นความสำคัญและไม่เข้าใจทิศทางการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลจึงควรมีการสื่อสารแผนด้านดิจิทัลที่มีเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงและนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

ด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากร ก็พบว่า มีการจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และมีการสอบถามความต้องการในหลักสูตรการฝึกอบรมจากบุคลากร ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าหลักสูตรดังกล่าวนี้เป็นหลักสูตรพื้นฐานที่ยังไม่เน้นสร้างความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล และเป็นหลักสูตรที่เกิดขึ้นตามกระแส (Trend) และในการประเมินผลความสำเร็จภายหลังการฝึกอบรม พบว่าอาจจะไม่ได้ข้อมูลที่เป็นความจริงเนื่องจากการคัดลอกคำตอบในแบบสอบถาม Post Test เพื่อให้ได้มาซึ่งคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ จึงควรมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จในรูปแบบอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย ในด้านของการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ก็พบว่ามีการส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมขึ้นภายในสำนักฯ ทั้ง 18 สำนัก อีกทั้งยังเปิดพื้นที่ให้ผู้คิดค้นได้นำเสนอนวัตกรรมของตนเอง มีการจัดประกวดนวัตกรรมดีเด่นและนำไปขยายผลในองค์กร

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นยังเป็นนวัตกรรมระดับเล็กที่ใช้เพื่อพัฒนา
 หน่วยงานของตนเอง ยังขาดความเป็นนวัตกรรมที่บูรณาการการทำงานและยังไม่ส่งผลกระทบต่อ
 (Impact) ในเชิงการให้บริการไปสู่ประชาชน และในประเด็นสุดท้ายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
 ในองค์กร พบว่า มีความพยายามในการออกแบบระบบการทำงานไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากขึ้น
 โดยระดับโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานอยู่ในระดับดีและมีความมั่นคงทางไซเบอร์เนื่องจากเป็น
 รัฐสภาแห่งใหม่ แต่ทั้งนี้ก็ยังมิอุปสรรคในด้านของทรัพยากรด้าน IT ที่มีจำกัดที่ส่งผลให้การพัฒนา
 เป็นไปได้ไม่เต็มที่ ประกอบกับการที่ไม่มีระบบงบประมาณเป็นของตนเองเนื่องจากการดูแลด้านระบบ
 เทคโนโลยีของหน่วยงานเป็นงบประมาณกลางของรัฐสภา (อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงาน
 เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร) การพัฒนาระบบต่างๆ ด้วยตนเองจึงทำได้ยาก

กระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อยู่ในระดับพื้นฐานที่มี
 ความริเริ่มในการพัฒนา ในหลายกระบวนการมีแนวโน้มที่ดีในการพัฒนาไปสู่ความเป็นดิจิทัล แต่ก็ยัง
 ไม่สามารถเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และยังมีข้อที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคใน
 หลายประการให้ต้องพัฒนาต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการจะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลจะต้อง
 อาศัยความร่วมมือในการผลักดันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายขององค์กร การพัฒนาและ
 เตรียมพร้อมบุคลากร ความพร้อมด้านงบประมาณ และการพัฒนาองค์กรตามแนวทางระบบราชการ
 4.0 ที่มุ่งเน้นความเป็นภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะ
 สูงและทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาปรับใช้ ก็จะทำให้องค์กรเปลี่ยนผ่านสู่การเป็น
 ดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

4.3 ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (องค์กรคู่เทียบ)

4.3.1 การนำองค์กร : การนำองค์กรด้านดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
 โดยผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีวิสัยทัศน์ SMART Parliament “รัฐสภา
 สามารถ” คือการมีนโยบายและแผนด้านดิจิทัลที่กำหนดเป้าหมายความสำเร็จและมี Road Map การ
 ดำเนินงานด้านดิจิทัลที่ชัดเจน ที่ช่วยผลักดันองค์กรให้มีการบริหารจัดการด้วยระบบที่ทันสมัย มีขีด
 ความสามารถ และสมรรถนะสูง พร้อมปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐสภาดิจิทัล มีคุณธรรม จริยธรรมและความ
 โปร่งใส เพื่อสนับสนุนงานของสถาบันนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สุข
 ต่อประชาชน โดยการนำของผู้บริหารที่เล็งเห็นว่าไม่เพียงแต่เป็นการพัฒนาด้านดิจิทัลแต่ความสำคัญ
 ที่แท้จริงอยู่ที่การพัฒนาบุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยี โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“นโยบายที่เห็นชัดที่สุดคือ Smart Parliament เป็นแผนที่บรรจุไว้มีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่ต้องการให้องค์กรเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่เข้มข้นขึ้นไปอีกมากกว่าเดิม นโยบายสำคัญ (Flagship) พยายามที่จะสร้างให้เป็นองค์กรที่ smarter ขึ้นมาโดยมีเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะท่านผู้บริหารคนปัจจุบัน เห็นได้ชัดว่าการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศของสำนักงานฯ จากหนังสือหรือกระดาษมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ดิจิทัล ทั้งในเรื่องคลังสารสนเทศก็เปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลทั้งหมด เป็นไปตามนโยบายการ Transformation ของท่านเลขาธิการ นอกจากนี้ ท่านก็ให้ความสำคัญในการพัฒนาคน มีการจัดอบรมและจัดดูงานหน่วยงานต่างๆ ล่าสุดก็ไปสำนักงานกฤษฎีกาก็ได้อะไรใหม่ๆ กลับมา”

4.3.2 ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลอย่างชัดเจน ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนางค์กรให้ก้าวสู่ Digital Parliament และมีเป้าหมายการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ด้วยสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรมีระบบดิจิทัลที่ยั่งยืน โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ยุทธศาสตร์ที่มาเรื่องแรกเลยก็คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนางค์กรให้ก้าวสู่ Digital Parliament เพราะฉะนั้นกระบวนการทั้งหมดจะมุ่งสู่ดิจิทัลทั้งหมด ไม่เปลี่ยนก็ต้องเปลี่ยนและก็เปลี่ยนจริงๆ เพราะระบบงานบังคับจริงๆ เรื่องดิจิทัลไม่ใช่เพิ่งมี ตั้งแต่มาทำงานที่นี้ประมาณปี 2560 ก็มีเรื่องดิจิทัลแล้ว และเมื่อเร็วๆ นี้ก็มีการทำเรื่อง EA Team (สถาปัตยกรรมองค์กร) ที่ทำกับมทิดล ก็ตั้งทีมทำงานขึ้นมา ในกระบวนการ EA ก็วางระบบเทคโนโลยีตั้งแต่ขั้นเตรียมความพร้อมไปจนถึงขั้นพัฒนาที่ยั่งยืน เหล่านี้ นับว่าช่วยผลักดันให้สำนักงานฯ มีความเป็นดิจิทัลไปอีกระดับ”

4.3.3 การพัฒนาบุคลากรสู่ดิจิทัล : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีการจัดทำ HR Score card เพื่อประเมินผลสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และออกแบบตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสม จึงส่งผลให้มีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พัฒนาได้ตรงจุดโดยการปิดจุดอ่อนที่ได้จากผลการประเมิน มีการออกแบบการทำ Digital Ecosystem และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร มีการประเมินบุคลากรรายบุคคลเพื่อให้ทราบสมรรถนะด้านดิจิทัลที่แท้จริงและนำมาสู่หลักสูตรการพัฒนาด้านดิจิทัล ส่งผลให้หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามพื้นฐานความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร สามารถพัฒนาได้ตรงจุดและสอดคล้องกับบริบทของภารกิจงาน นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์อัตรากำลังคนในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรอีกด้วย โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ หน่วยพัฒนาบุคคล (HR) ก็มีการทำ HR Score card เพื่อประเมินผลการพัฒนาบุคคลตามหลักสูตรต่างๆ และมีการทำ Digital Ecosystem อย่างล่าสุดได้มีการได้ดูงาน และได้เรียนรู้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มันสร้างอย่างไรและต้องมีอะไรบ้าง ปัจจุบันมีการส่งเสริมให้เรียนผ่าน mook พยายามส่งเสริมให้เป็นหนึ่งใน PMS การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีระบบประเมินว่าหลังจากการอบรมไปแล้ว 3-6 เดือน จะมีการติดตามผล ให้ผู้อบรมรายงานว่าเอาองค์ความรู้มาพัฒนางานอะไร และให้ผู้บังคับบัญชารับรองว่าสามารถได้ทำจริง ซึ่งก็จะได้รับฟีดแบคออกมาถึงความสามารถหลังการฝึกอบรมที่นำไปใช้งานจริง แต่สำหรับคนที่ไม่ยอมพัฒนาตนเองก็มีแต่ก็ต้องปรับตัวกันไปตามสภาพแวดล้อม ในส่วนของการวิเคราะห์กำลังคนในอนาคตก็มีการทำอย่างต่อเนื่อง มีคณะกรรมการในการวิเคราะห์”

4.3.4 การส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรม : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีการมุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมบริการประชาชน เนื่องจากหน่วยงานมีหน้าที่ตามมาตรา 77 (การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมาย) และมีการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรโดยการจัดประกวดนวัตกรรมภายในองค์กร อีกทั้งยังมีการจัดแข่งขัน e – Initiative Hackathon ที่ให้นักเรียน นักศึกษาเข้าร่วมคิดค้นและออกแบบ Platform การเข้าชื่อเสนอกฎหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเปิดพื้นที่ Policy Lab ที่ให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้มีส่วนร่วมในการออกแบบนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ สะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ดังนี้

“เรามีคณะกรรมการนวัตกรรมของสำนักงานฯ มีผู้บริหารเป็นประธานแล้วเขาก็มีการจัดกิจกรรมทุกอย่างต่อเนื่องให้สำนักต่างๆ ประกวดรางวัลนวัตกรรมดีเด่น และก็มีการจัดแข่ง Hackathon ที่ส่งเสริมให้น้องๆ นักเรียน นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการแข่งขัน e – Initiative Hackathon ที่จัดเกือบทุกปี เพื่อค้นหานวัตกรรมที่สอดคล้องกับมาตรา 77 ที่เป็นการเปิดรับฟังความคิดเห็น ก็ถือว่าประสบความสำเร็จดีมาก เป็นการเปิดพื้นที่ให้ภาคส่วนทางสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับหน่วยงาน มีการขับเคลื่อนอย่างดี”

4.3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งในด้านของการให้บริการเทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ อีกทั้งยังมีระบบฐานข้อมูลคลังสารสนเทศของสถาบันนิติบัญญัติที่เป็นการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลของสำนักงานฯ อย่างเป็นระบบและงานต่อการค้นหาและใช้งาน และได้รับมาตรฐานสากล CoreTrustSeal (CTS) (ข้อกำหนดที่ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 2018

(พ.ศ. 2561) จากการผนวกรวมมาตรฐาน Data Seal of Approval (DSA) และมาตรฐาน World Data System (WDS) เข้าด้วยกัน เพื่อรับรองคุณภาพคลังสารสนเทศดิจิทัลขั้นพื้นฐานตามกรอบยุโรปว่าด้วยการตรวจสอบและรับรองคลังสารสนเทศดิจิทัล) โดยสะท้อนผ่านบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีการลงทุนใน infrastructure อย่างเต็มระบบ พอย้ายมาสภาแห่งใหม่ก็จัดเต็มด้านเทคโนโลยี มีห้องควบคุมระบบที่ใหญ่และทันสมัยมาก เรียกได้ว่าเทียบเท่ากับต่างประเทศ ในส่วน Data ก็มีการทำฐานข้อมูล LIRT (คลังสารสนเทศของสถาบันนิติบัญญัติ) ที่อำนวยความสะดวกด้านการให้ข้อมูล ระบบฐานข้อมูลนี้ได้รับการรับรองมาตรฐาน CoreTrustSeal ที่มีโครงสร้างพื้นฐานทางซอฟต์แวร์ที่มีการสนับสนุนด้านข้อมูลอย่างดี”

จากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จะเห็นได้ว่า หน่วยงานค่อนข้างมีการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นดิจิทัลในเชิงรุก มีนโยบายการนำองค์กรที่เข้มแข็งและถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มียุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการมุ่งสู่องค์กรดิจิทัลเป็นเป้าหมายอันดับหนึ่ง นอกจากนี้ในด้านการพัฒนาบุคลากรก็มีการส่งเสริมการพัฒนาในรายบุคคลให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งความเหมาะสมในงานบริหารงานบุคคล มีการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรที่เปิดกว้างให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลภายนอกได้เข้าร่วมคิดค้นนวัตกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีการจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสมทั้งระบบ และมีการจัดการฐานข้อมูลที่ดีมีมาตรฐานและพร้อมในการสนับสนุนงานนิติบัญญัติ จากการดำเนินงานเหล่านี้ ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการบริหารงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 ในระดับก้าวหน้า

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา” มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2) เพื่อจัดทำแนวทางข้อเสนอแนะการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จากข้อมูลการสัมภาษณ์ อันเป็นการสะท้อนมุมมองของเจ้าหน้าที่ในฐานปฏิบัติงาน ผู้บริหารในฐานผู้ออกนโยบาย และสมาชิกวุฒิสภาในฐานผู้รับบริการหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สะท้อนผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา โดยศึกษาถึงกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตามแนวทางของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวทางที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่

5.1 กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัล

5.1.1 การนำองค์กร

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาพบว่าในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล การนำองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรจะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วเมื่อผู้นำกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนเมื่อได้รับการผลักดันและการบริหารจัดการให้องค์กรของผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้จากการศึกษาระบบการนำองค์กรเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า นโยบายของผู้บริหารในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นดิจิทัลที่ผ่านมายังไม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงมากนักมีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดที่สุดเป็นสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ Covid 19 ที่เข้ามาทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบใหม่ (New Normal) ที่ต้องนำดิจิทัลมาปรับใช้เป็นอย่างมากในช่วงสถานการณ์ Covid 19 เป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งรัดในการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การเป็นดิจิทัลซึ่งหากไม่เกิดวิกฤติดังกล่าวอาจเป็นไปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะช้ากว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกและกระแสการทำ Digital Transformation หน่วยงานราชการอื่นๆ ที่เปรียบเสมือนเป็นคู่แข่งทางการแข่งขันที่บีบบังคับให้สำนักงานฯ ต้องปรับเปลี่ยนให้เท่าทัน

การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลควรเกิดจากการเป้าหมายพัฒนาองค์กรที่มี Road Map ระยะสั้นและระยะยาวมากกว่าการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สมัยเท่านั้น

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ Covid 19 องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินต่อไปได้ในสภาวะวิกฤติ หนึ่งในแนวทางที่สำคัญคือ ความยืดหยุ่น (Resilience) โดย Denyer (2017) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ และได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กรไว้ว่า ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์ ปรับตัว และเตรียมพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือ Disruption เพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Resilience) ล้วนมีกลยุทธ์ที่ก้าวหน้าและยืดหยุ่นได้ควบคู่ไปด้วยกัน และเป็นสิ่งสำคัญที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญของการปรับตัวขององค์กรคือการมีผู้นำที่มีความสามารถในการนำองค์กรในภาวะวิกฤติ (Leadership Competencies in Crisis) ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ได้แก่ การตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ (Decisiveness in Action) ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงในความไม่ชัดเจน (Courageous Amid Uncertainty) การตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Tactical Agility) และการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Active Engagement) ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์การปรับตัวในช่วงสถานการณ์ Covid 19 ของสำนักงานฯ ในช่วงแรกที่เกิดวิกฤติองค์กรมีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวน้อยเนื่องจากการเป็นส่วนราชการที่จะต้องทำตามระเบียบราชการที่กำหนด และยังขาดการวางแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ รวมไปถึงความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ไม่ได้เตรียมการรองรับกับภัยพิบัติด้านโรคระบาดที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามในระยะของการทำงานในรูปแบบ Work from Home หน่วยงานก็มีการแก้ไขกฎระเบียบในหลายด้านเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะการทำงานในรูปแบบออนไลน์ เช่น การแก้ไขข้อบังคับการประชุมในรูปแบบการประชุมออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ระเบียบการลงเวลาปฏิบัติงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น สามารถให้การทำงานไม่สะดุดหยุดลง

อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบจากสถานการณ์วิกฤติ Covid 19 ผู้นำองค์กรของสำนักงานฯ ก็ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและผลักดันนโยบายการทำ Digital Transformation มากยิ่งขึ้น มีการมอบนโยบาย Smart Senate ที่ให้ทุกองค์ประกอบขององค์กรขับเคลื่อนสู่การเป็นดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็น Smart People ที่มุ่งสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงด้านดิจิทัล Smart Academic ที่มุ่งสร้างข้อมูลวิชาการและกฎหมายที่นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ Smart Work ที่มุ่งสร้างระบบการทำงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ทุกเวลา (Work Everywhere Every time) และ Smart Digitalization ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบเป็นจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ไปสู่ความเป็นดิจิทัล ผ่านการผลักดันนโยบาย Smart Senate ที่มีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ ในระยะเวลาปี 2566 – 2570 ซึ่งการนำองค์กรด้านดิจิทัล ผู้นำองค์กรสามารถนำแนวคิดของ (Gartner, 2015) ที่ให้ความเห็นว่าความสามารถของผู้นำในการปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Leadership Capability) จะต้องมุ่งเน้นการดำเนินนโยบายและมีวิสัยทัศน์ด้าน Digital Transformation สามารถทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถจูงใจให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านไอที และสามารถนำเสนอโครงการที่มีความสมดุล และความสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์หลักขององค์กรและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลได้ ส่วนใน มุมมองของผู้นำองค์กรตามแนวทางระบบราชการ 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566) มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นำเป็น คิดเป็น (Effective Leadership) พัฒนา ก้าวหน้าเป็นผู้นำที่ทำงานอย่างแข็งขัน จริงจัง ใส่ใจในรายละเอียด (Active Engaged, Pay Attention to Details) และพัฒนาไปสู่ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งหากสำนักงานฯ มีผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ดังที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้ระบบการนำองค์กรด้านดิจิทัลสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย และมีความยั่งยืนทางดิจิทัล

5.1.2 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นไปตามแผนรัฐสภาดิจิทัล พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา พ.ศ. 2566 – 2570 เรื่องที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ และมุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยแผนดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการที่จะนำดิจิทัลมาปรับใช้ใน กระบวนการทำงานและมีการวางโครงการตามแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้นและมีการขับเคลื่อนลงสู่การปฏิบัติผ่านแผนงานและโครงการต่างๆ อาทิ โครงการพัฒนาระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ระบบบริหารแผนงาน โครงการ งานคลังและงบประมาณ) (ERP) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่าในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2566 – 2570 จากการศึกษาพบว่า ยังมีมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับต่ำ โดยลักษณะในการจัดทำแผนเป็น แบบ Top Down คือกำหนดจากผู้บริหารและกลุ่มผู้รับผิดชอบและบุคลากรในสัดส่วนจำนวนน้อย จึงอาจส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่ต้องการ ขับเคลื่อนให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการรวมอำนาจในองค์กร (วันชัย มีชาติ, 2559) ที่เป็นการกระจุกตัวของ อำนาจการตัดสินใจ จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมการตัดสินใจและการดำเนินการเรื่อง ต่างๆในองค์กรได้ และส่งผลถึงการกระจุกตัวของข้อมูลข่าวสารในองค์กรทำให้บุคลากรรับข้อมูล

ข่าวสารหรือนโยบายไม่ทั่วถึง สำนักงานฯ อาจเพิ่มการกระจายตัวของข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น อาจจะเป็นการสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างการรับรู้ความเข้าใจทิศทางองค์กร ให้แก่บุคลากรในสำนักงานฯ มากยิ่งขึ้น

ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ จากการศึกษาด้านการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา พบว่ายังเป็นจุดอ่อน เนื่องจากขาดความต่อเนื่องในการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ผ่านมา จึงอาจส่งผลให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบันไม่มีแนวทางในการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้า และในส่วนของ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่ผ่านมาของสำนักงานฯ พบว่า ยังไม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านดิจิทัลมากนัก เนื่องจากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวอาจจะเป็นระยะแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนฯ จึงยังไม่อาจเห็นผลได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการทบทวนแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 -2570 หลังจากที่ได้ประกาศใช้มาครบ 1 ปี ผ่านเวทีสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยผู้บริหารของสำนักงานฯ ข้าราชการผู้แทนสำนักต่างๆ และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จากการทบทวนแผนฯ ดังกล่าว ได้มีการปรับเปลี่ยนพันธกิจและแผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) ให้มีความเป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ได้แก่ พันธกิจเรื่องที่ 2 บริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงสู่มาตรฐานสากล (เดิม) ปรับเป็น บริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงสู่ความเป็น Smart Digitalization (ใหม่) แผนปฏิบัติการ (ยุทธศาสตร์) เรื่องที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้เป็นอัตโนมัติทั้งระบบ ปรับเป็น พัฒนาระบบการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็น Smart Digitalization (ใหม่)

ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2563) ที่กล่าวว่าหน่วยงานควรมีการจัดทำแผน ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับบริบทของหน่วยงานโดยตรง มีการวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ชัดเจน และมีโครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนต่างๆ ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจากการดำเนินงานที่กล่าวข้างต้น สำนักงานฯ ก็ได้มีความพยายามในการวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ และปรับเปลี่ยนแผนดังกล่าวให้มุ่งสู่ความเป็นดิจิทัลให้มากขึ้น

5.1.3 การพัฒนาทักษะดิจิทัล

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จากข้อมูลการศึกษาพบว่า มีการจัดกลุ่มหลักสูตรการพัฒนาตามทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มทักษะ ได้แก่ 1.กลุ่มผู้บริหาร

2.กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ 3.กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี 4.กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ซึ่งกำหนดโดยส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (ก.ร.) และอีกส่วนหนึ่งเป็นหลักสูตรที่กำหนดมาจากหน่วยงานภายในที่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างเช่น หลักสูตรการจัดทำสื่อ Info graphic หลักสูตรการทำงานบนโปรแกรม Microsoft Office และหลักสูตรเสริมความรู้ในการจัดประชุมออนไลน์ เป็นต้น

ในประเด็นของความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากรและความทันสมัยของหลักสูตรในการฝึกอบรม พบข้อมูลที่น่าสนใจว่าบางหลักสูตรยังเป็นเรื่องพื้นฐานทั่วไป เป็นหลักสูตรที่ไม่เน้นความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นหลักสูตรที่เกิดขึ้นตามกระแส (Trend) เช่น ในปัจจุบันมีกระแสในเรื่องการทำสื่อเผยแพร่ช่องทางโซเชียลมีเดีย หลักสูตรที่เกิดขึ้นก็จะมุ่งเน้นไปตามแนวทางการจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่มากกว่าหลักสูตรอื่นๆ ส่วนหลักสูตรที่มีความสำคัญ อาทิ Data Analytics สำหรับนำมาจัดทำฐานข้อมูลขององค์กร ยังมีน้อย และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้เกิดหลักสูตรดังกล่าว เพราะในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้นการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven) เป็นสิ่งที่สำคัญ

ในประเด็นของการประเมินหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่มีการประเมินภายหลังจากการเข้ารับการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า มีการประเมินก่อนและหลัง (Pre-Test Post-Test) การฝึกอบรมและมีการประเมินรูปแบบต่างๆ อาทิ หลักสูตรที่เป็นการฝึกปฏิบัติ มีการประเมินบุคลากรภายหลังการอบรมจากผู้บังคับบัญชา ก็พบว่าบุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกปฏิบัติไปปฏิบัติงานได้ดี เช่น หลักสูตรการทำสื่อ Info graphic เป็นต้น แต่ในหลักสูตรที่เป็นการเสริมสร้างความรู้ (หลักสูตรที่เป็นภาคทฤษฎี) มีข้อสังเกตว่าการประเมินผลความรู้หลังจากการฝึกอบรม (Post-Test) ในบางครั้งมีการคัดลอกคำตอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องและให้ได้คะแนนการประเมินที่อยู่ในระดับสูง อาจทำให้ไม่ได้ข้อมูลการประเมินความรู้ที่แท้จริง

ในด้านของความพร้อมของบุคลากรในการรับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับพื้นฐาน สามารถเรียนรู้ในหลักสูตรพื้นฐานเพื่อนำไปใช้งานได้และสามารถพัฒนาความรู้ได้ แต่ยังมีอุปสรรคอยู่บ้างในด้านทัศนคติ (Mind Set) ของบุคลากรบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นข้าราชการรุ่นเก่าที่ยังเคยชินกับระบบการทำงานแบบเดิมที่เป็น Manual อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการทบทวนแผนปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่มุ่งเน้นความเป็นดิจิทัลมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคลากรได้จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยจะทำหน้าที่วิเคราะห์แนวทางการ

พัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ที่เหมาะสมกับบริบทและภารกิจของสำนักงานฯ และเป็นทักษะที่มุ่งเน้นความเป็นดิจิทัล พัฒนาให้บุคลากรสามารถมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และรวมไปถึงด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานขององค์กรมากที่สุด โดยมีเป้าหมายการพัฒนาในปี 2566 - 2570

จากทิศทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2565) ในการขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยในระยะ พ.ศ. 2566 – 2570 ด้านการพัฒนาบุคลากร (People) เนื่องจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐบาลดิจิทัลในทุกกระดับ ตั้งแต่ผู้ให้บริการกับประชาชนโดยตรง ไปจนถึงผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในแต่ละองค์กร รวมถึงผู้รับบริการด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งประชาชนและภาคเอกชน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการบริการหรือการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีทักษะความสามารถด้านดิจิทัล รวมถึงทัศนคติในการปรับตัวและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเท่าทันจึงเป็นประเด็นที่สำคัญสูงสุด โดยการพัฒนาด้านบุคลากร ประกอบด้วย

- ปรับปรุงขอบเขตการดำเนินงาน ทัศนคติในการดำเนินงานและให้บริการของบุคลากรภาครัฐ
- มุ่งพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานให้ประชาชน
- ปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังและแนวทางในการจัดจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัยรองรับความต้องการทักษะด้านดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ ประเด็นอุปสรรคด้านทัศนคติ (Mindset) ของกลุ่มข้าราชการรุ่นเก่าที่ยังเคยชินกับระบบการทำงานแบบเดิมนั้น จากการศึกษา แนวคิดการบริหารกำลังคนหลากหลายช่วงวัย (Multi – Generational Workforce Management) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ได้ให้แนวทางไว้ว่า หน่วยงานควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน และสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานหลากหลายกลุ่มวัย โดยทำควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะการวางระบบการฝึกอบรม การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ อาทิ การออกแบบสถานที่ทำงานหรือจัดโครงการที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ช่วยเผยแพร่ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของคนหลากหลายกลุ่มวัย โดยส่วนราชการต้องมีการออกแบบงานใหม่ (Job Re-Design) ให้เหมาะสมกับช่วงวัยของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานการปรับสถานที่และอุปกรณ์ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพใน

การทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกช่วงกลุ่มวัย และเมื่อนำมาวิเคราะห์การดำเนินงานของสำนักงานฯ พบว่า ยังไม่มีแนวทางการบริหารกำลังคนหลากหลายช่วงวัยที่ชัดเจน และการออกแบบการฝึกอบรมยังไม่ได้ คำนึงความแตกต่างและความเหมาะสมด้านอายุ โดยเฉพาะหลักสูตรด้านดิจิทัลที่เมื่อมีการจัดให้ อบรมสำนักต่างๆก็มักจะมีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มข้าราชการรุ่นใหม่ กลุ่มข้าราชการสูงวัยก็จะตกหล่น และไม่ได้รับการพัฒนาไปโดยปริยาย สำนักงานฯ จึงควรมีการวางแผนการบริหารกำลังคน โดย สามารถจัดทำหลักสูตรดิจิทัลที่เหมาะสมกับกลุ่มข้าราชการสูงวัย และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการ เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และต้องมีวิธีการทำให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวมีความเข้าใจว่าการพัฒนาทักษะ ดิจิทัลจะเพิ่มประสิทธิภาพและต่อยอดการทำงานกับประสบการณ์ที่มีให้กับองค์กรได้ เป็นการสร้าง คุณค่าในการทำงาน (Self Esteem) ให้แก่บุคลากรผู้สูงวัยด้วย

5.1.4 ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร

จากข้อมูลการศึกษาพบว่า นโยบายของผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม มีการส่งเสริมการออกแบบนวัตกรรมองค์กร โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมและการ จัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร มีการเปิดพื้นที่ให้ สำนักต่างๆทั้ง 18 สำนัก และบุคลากรได้นำส่งผลงานเข้าประกวดเพื่อค้นหานวัตกรรมดีเด่นของ องค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานนวัตกรรมผ่านที่ประชุมผู้บริหารในทุกเดือน นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร อย่างไรก็ตามจากการศึกษา ยัง พบว่า ถึงแม้จะมีการส่งเสริมด้านการออกแบบนวัตกรรมองค์กร แต่นวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้น ยังเป็น นวัตกรรมที่พัฒนาเพื่อการปรับปรุงการทำงานประจำของแต่ละสำนักเท่านั้น ยังขาดนวัตกรรมระดับ องค์กรที่เกิดผลกระทบ (Impact) ต่อการบริการ หรือส่งผลประโยชน์ต่อประชาชนโดยตรง และยัง ขาดการบูรณาการในการออกแบบนวัตกรรมร่วมกันภายในองค์กร จึงควรมีการร่วมกันออกแบบ นวัตกรรมระหว่างสำนัก ที่เป็นนวัตกรรมกระบวนการทำงานเดียวกันแบบ End to End Process อย่างไรก็ตามปัจจุบันเริ่มมีการดำเนินการออกแบบนวัตกรรมการทำงานร่วมกันในกระบวนการ ควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน ที่มีขั้นตอนการทำงาน (Work Process) กระจายอยู่ในหลาย สำนักฯ ให้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน อันได้แก่ กระบวนการระดมของสมาชิกวุฒิสภา ที่เกี่ยวข้องกับสำนักการประชุม สำนักงานประธานวุฒิสภา สำนักกรรมการ และสำนักวิชาการ กระบวนการข้อหารือของสมาชิกวุฒิสภาก่อนเข้าสู่วาระการประชุม ที่เกี่ยวข้องกับสำนักการประชุม สำนักงานประธานวุฒิสภา สำนักกรรมการ เป็นต้น โดยเป้าหมายจะออกแบบเป็นระบบอัตโนมัติที่ มีฐานข้อมูลเดียวกันภายในปี 2570 นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นในการออกแบบนวัตกรรมที่บูรณาการการทำงาน ร่วมกัน และส่ง Impact ถึงกระบวนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการ ดำเนินการดังกล่าวเป็นการพัฒนานวัตกรรมตามแนวทางของระบบราชการ 4.0 ตามที่ สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป) ได้ให้แนวทางไว้ว่า เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการ หรือ solutions ใหม่ ๆ ทำให้เกิด Big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะ และนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ หรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งหากสำนักงานฯ สามารถพัฒนานวัตกรรมตามแนวทางที่วางไว้ได้ ก็จะทำให้การสนับสนุนภารกิจงานด้านนิติบัญญัติของวุฒิสภาและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาพบว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการออกแบบระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมากขึ้นเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยเฉพาะในระบบการปฏิบัติงาน พื้นฐานภายในองค์กร (Back Office) ให้มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ระบบบริหารแผนงาน โครงการ งานคลังและงบประมาณ) (ERP) ระบบการเบิกจ่ายเบี้ยประชุมออนไลน์ ระบบการลาออนไลน์ ระบบการจองห้องประชุมออนไลน์ เป็นต้น โดยความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และความมั่นคงทางไซเบอร์อยู่ในระดับดี เนื่องจากการเป็นรัฐสภาแห่งใหม่ แต่ยังมีอุปสรรคด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายในการติดตั้งระบบ ยังคงขาดแคลนงบประมาณในการจัดซื้อ เนื่องจากสำนักงานฯ ไม่มีระบบงบประมาณเป็นของตนเองเนื่องจากการดูแลด้านระบบเทคโนโลยีของหน่วยงานเป็นงบประมาณกลางของรัฐสภา (อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร) การพัฒนาระบบต่างๆ จึงขาดความคล่องตัว อาจส่งผลกระทบต่อการจัดทำแผนงาน และโครงการของสำนักงานฯ ที่ต้องรอการอนุมัติงบประมาณในปีถัดๆ ไป การพัฒนาระบบใหม่จึงอาจล่าช้าและไม่ทันต่อการไปถึงเป้าหมายขององค์กรที่จะปรับกระบวนการทำงานไปสู่ดิจิทัลให้ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้การพัฒนาทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน เนื่องจากเป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นดิจิทัล เป็นไปตามยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาลภายใต้วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” หรือการที่ประเทศไทยสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ โดยการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ เป็นการสร้างการให้บริการภาครัฐบนพื้นฐานธรรมาภิบาลที่เปิดกว้างให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้โดยง่ายและเท่าเทียมกันและปราศจากข้อจำกัด ส่งผลให้ภาครัฐปรับสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

5.2 การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

5.2.1 Digital by Design ออกแบบกระบวนการใหม่บนฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีความพยายามในการพัฒนาการทำงานและการให้บริการไปสู่ดิจิทัลในหลายกิจกรรมและกระบวนการงาน เป็นการเริ่มต้นที่จะปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากขึ้น ในด้านของระบบ e-Service ให้บริการพื้นฐาน เช่น ระบบการประชุมวุฒิสภา ระบบเบิกจ่ายเบี้ยประชุม ระบบการประชุมออนไลน์ สามารถให้บริการได้ดี ทั้งนี้ ในกระบวนการทำงานที่สำคัญ 4 กระบวนการ ได้แก่ 1. กระบวนการสนับสนุนการพิจารณาและกลั่นกรองกฎหมาย 2. กระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3. กระบวนการพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมาย 4. กระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในภารกิจของวุฒิสภาตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ยังขาดการวิเคราะห์กระบวนการที่จะปรับสู่ดิจิทัลให้เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ดังนั้น สำนักงานฯ ควรนำกระบวนการแต่ละขั้นตอนมาวิเคราะห์ว่าขั้นตอนใดที่สามารถปรับสู่การเป็นดิจิทัลได้ และสามารถเชื่อมโยงกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบแบบ End to End Process design เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน โดยในการออกแบบกระบวนการทำงานแบบ End to End Process design สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2566) ได้ให้แนวทางการพัฒนาไว้ว่า หน่วยงานควรมีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย และแบ่งปันข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผลมีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้มุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามในปัจจุบันสำนักงานฯ ได้มีการออกแบบริเริ่มในการทบทวนและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Re-process) ซึ่งอยู่ในกระบวนการระยะเริ่มต้นโดยยึดหลักการทำงานแบบ End to End Process design มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบ 4 คณะทำงานได้แก่

1. คณะทำงานพัฒนากระบวนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินสู่ SMART Digital ที่บูรณาการการทำงานร่วมกันของสำนักที่เกี่ยวข้องในกระบวนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน ได้แก่ กระบวนการระงับของสมาชิกวุฒิสภา ที่เกี่ยวข้องทั้งสำนักการประชุม สำนักงานประธานวุฒิสภา สำนักกรรมการ และสำนักวิชาการ กระบวนการข้อหาหรือของสมาชิกวุฒิสภาก่อนเข้าสู่วาระการประชุม ที่เกี่ยวข้องทั้งสำนักการประชุม สำนักงานประธานวุฒิสภา สำนักกรรมการ เป็นต้น

2. คณะทำงานการพัฒนาาระบบศูนย์ข้อมูลการพิจารณากฎหมายของวุฒิสภาเพื่อประชาชน ที่เป็นการรวมศูนย์ข้อมูลวิชาการและกฎหมายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณากฎหมายของวุฒิสภา และให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในจุดเดียว และมีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สถาบันพระปกเกล้า เป็นต้น

3. คณะทำงานพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยจะทำหน้าที่วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ที่เหมาะสมกับบริบทและภารกิจของสำนักงานฯ และบริบทของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ที่มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรที่ตรงตามสมรรถนะหลักที่กำหนดตำแหน่งงาน

4. คณะทำงาน Smart Digitalization ที่เป็นการขับเคลื่อนและบูรณาการการทำงานด้านระบบดิจิทัล โดยจะวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาระบบการทำงานของทุกกระบวนการ (กระบวนการสนับสนุนการพิจารณาและกลั่นกรองกฎหมาย กระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กระบวนการพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมาย และกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในภารกิจของวุฒิสภาตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข) ให้มีความเป็นดิจิทัล และสอดคล้องเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน จะเห็นได้ว่า สำนักงานฯ มีการออกแบบระบบการทำงานดิจิทัลขั้นพื้นฐานได้ดี แต่มีจุดอ่อนในเรื่องของการทำงานแบบ End to End Process เนื่องจากการทำงานยังแยกส่วนกันทำ ทั้งนี้ มีความพยายามในการปรับปรุงแก้ไขด้วยการจัดตั้งคณะทำงานทั้ง 4 คณะตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุผลสำเร็จในปี 2570 ทั้งนี้ หากสำนักงานฯ สามารถดำเนินการตามแผนการบูรณาการตามที่วางไว้ ก็จะสามารถปรับกระบวนการทำงาน ไปสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้น

5.2.2 User Driven การออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก

ผลการศึกษาพบว่า มีการสอบถามความคิดเห็นจากสมาชิกวุฒิสภาถึงความต้องการและความคาดหวังด้านการบริการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างต่อเนื่อง และมีการนำข้อเสนอแนะของสมาชิกวุฒิสภาไปปรับปรุงการให้บริการ ยกตัวอย่างเช่น สมาชิกวุฒิสภาขอให้มีระบบช่วยเหลือผู้พิการทางการได้ยินให้สามารถเข้าถึงการประชุมของคณะกรรมการด้านสังคม สำนักงานฯ ก็ได้จัดทำระบบสนับสนุนผู้พิการทางการได้ยินทำให้สามารถให้บริการทางด้านการประชุมได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการโดยตรง

นอกจากนี้ อีกประเด็นที่สำคัญคือผู้รับบริการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าฐานข้อมูลของสำนักงานฯ มีความกระจัดกระจายไม่เป็นระบบและยากต่อการค้นหา จึงควรจัดให้มีฐานข้อมูลกลางที่สมาชิกวุฒิสภาสามารถทำการค้นหาข้อมูลได้จากจุดเดียว และภายหลังจากการสอบถามก็พบว่ามีการนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น อาทิ ข้อเสนอแนะที่ต้องการให้มีศูนย์รวมการให้บริการข้อมูลในจุดเดียวก็มีการพัฒนา Application จันทรา ที่เป็น Application ที่รวมการให้บริการข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวุฒิสภาไว้จุดเดียว เป็นต้น โดยการออกแบบที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลักนี้ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริการ และสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหารจัดการแบบ New Public Management (NPM) ที่ได้ถ่ายทอดไว้ในหนังสือ Reinventing Government ของ David Osborne ปกรณ ศิริประกอบ (2562) ที่กล่าวว่าภาครัฐปรับบทบาทให้มีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น และมองประชาชนเป็นลูกค้า และเป็นระบบราชการที่มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าความต้องการของระบบราชการ (Customer Driven Government) อย่างไรก็ตาม การที่สำนักงานฯ ให้การสนองตอบความต้องการของลูกค้าตามที่ร้องขอเข้ามา (เชิงรับ) อาจจะไม่เพียงพอต่อการให้บริการในโลกปัจจุบันที่ต้องทำงานแบบเชิงรุก สำนักงานฯ สามารถยกระดับการให้บริการโดยให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมออกแบบบริการหรือแม้กระทั่งร่วมกำหนดนโยบายที่สำคัญนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการที่เป็นเลิศตอบสนองความต้องการสูงสุดของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ New Public Service (NPS)

จะเห็นได้ว่า สำนักงานฯ มีความพยายามในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการในด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2565) ที่กล่าวว่า หน่วยงานของรัฐมีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงได้ทุกระดับ สร้างนวัตกรรมบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ อย่างไรก็ตามจากการศึกษายังพบข้อสังเกตว่าการดำเนินงานด้านการพัฒนาการให้บริการของสำนักงานฯ ยังเป็นแบบตั้งรับ สำนักงานฯ ควรมีการออกแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการในอนาคต และวางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการที่มีต่อสำนักงานฯ ต่อไป

5.2.3 Proactive ดำเนินการเชิงรุกมุ่งให้บริการประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ

ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานฯ มีการให้บริการได้ดีในด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการประชุมวุฒิสภาถูกปรับเข้าสู่ดิจิทัลทำให้เข้าถึงง่าย ส่วนด้านการทำางานนั้น จากการศึกษาพบว่า การทำงานส่วนใหญ่ยังไม่เป็นเชิงรุก การพัฒนาการทำงานส่วนใหญ่ยังคงเป็นงานประจำ (Routine) ไม่ใช่งานบริการ การพัฒนาจะเกิดขึ้นเมื่อมีข้อเสนอแนะจากสมาชิกวุฒิสภา ยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการในเชิงรุก (Forecast) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการให้บริการข้อมูลทางวิชาการนั้นยังขาดการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการให้บริการเชิงรุกนั้น สำนักงานฯ ควรนำเทคโนโลยีมาใช้โดยการจัดทำระบบฐานข้อมูลทางวิชาการ ออกแบบให้สามารถเก็บสถิติวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาทั้งในอดีตและอนาคต และให้ระบบสามารถวิเคราะห์ข้อมูลวิชาการที่ตรงกับความสนใจของสมาชิกวุฒิสภาในรายบุคคล และส่งข้อมูลให้โดยอัตโนมัติแบบที่ไม่ต้องร้องขอ ก็จะทำให้การบริการด้านข้อมูลวิชาการเป็นไปโดยเชิงรุกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยยึดหลักการตามระบบราชการ 4.0 แนวคิดด้านการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป) ที่หน่วยงานต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยไม่ต้องร้องขอ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้ง ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

โดยประสิทธิภาพจากการดำเนินงานเชิงรุก (Proactive) สะท้อนออกมาจากการที่หน่วยงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ทันทีและทันเวลา สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานในรูปแบบเดิมเพื่อให้การตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability) เป็นการสร้างคุณค่าในการให้บริการประชาชนตามหลักการของการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – centric) อีกทั้ง ผลจากการทำงานที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ทันเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566) ทั้งนี้ สำนักงานฯ สามารถออกแบบการดำเนินงานเชิงรุกโดยการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการผ่านกลยุทธ์

การวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario Analysis) เพื่อวางแผนเตรียมพร้อมและยกระดับการให้บริการ เพื่อส่งมอบการบริการที่มีคุณค่าให้แก่ประชาชนต่อไป

5.2.4 Data Driven Public Sector การจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน ทันสมัย อยู่ใน รูปแบบดิจิทัลที่สามารถแลกเปลี่ยนใช้งานร่วมกันได้

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานฯ มีฐานข้อมูลจำนวนมากแต่ถูกจัดเก็บอยู่ในรูปแบบ กระจัดกระจายในหลายสำนัก จึงทำให้ยากต่อการค้นหาและนำมาใช้งาน ผู้รับบริการจึงเลือกใช้ ช่องทางค้นหาข้อมูลจากแหล่งอื่น อีกทั้ง ข้อมูลอาจจะยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ ยังไม่สามารถ นำมาใช้ได้ในทันที ดังนั้น ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จจึงควรมีการจัดทำวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) อย่างเป็นระบบ มีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลและทำการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสามารถนำ ข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปสนับสนุนการทำงานของผู้รับบริการได้ตรง ความต้องการ ซึ่งเป็นไปตาม (Gartner, 2015) ที่ได้นำเสนอแนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง มีการกำหนด Standardization มาตรฐานเกี่ยวกับ กระบวนการทำงาน ในด้าน Unified Data and Processes ที่หน่วยงานควรมีกระบวนการในการ บริการข้อมูลที่แม่นยำ มีความถูกต้อง และสามารถทำการแก้ไขและปรับเปลี่ยนได้ตลอดช่วงเวลาของ การพัฒนา และด้าน Analytics Capabilities ที่หน่วยงานต้องมีวิธีการวิเคราะห์เครื่องมือและการ แปลงข้อมูล (Data) การวิเคราะห์เนื้อหา (Data Analyst) การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ เช่น การนำ ข้อมูลมาจัดทำแดชบอร์ดเพื่อแสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและน่าสนใจ

5.2.5 Open by default เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานสู่สาธารณะโดยปกติเป็นค่าเริ่มต้น

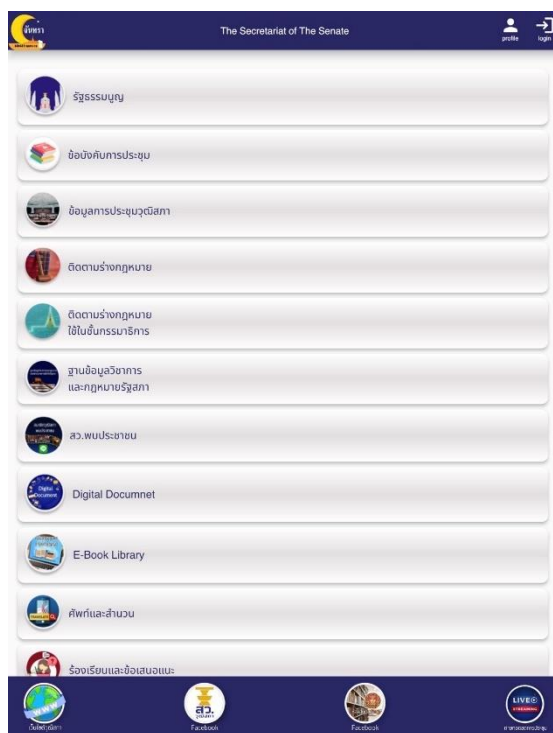
จากการศึกษาพบว่า สำนักงานฯ มีช่องทางในการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นดิจิทัลทางเว็บไซต์ www.senate.go.th และมีความพยายามในการเชื่อมโยงข้อมูลไปสู่ภายนอกผ่านเว็บไซต์ www.data.go.th ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ข้อมูล que ทำการเปิดเผยเป็นข้อมูลใน ระดับพื้นฐานเป็นข้อมูลทั่วไปของสำนักงานฯ และข้อมูลบางประเภทยังถูกกำหนดสิทธิ์ผู้เข้าถึงยังไม่ เปิดเผยทั้งหมด และหน้าเว็บไซต์ค่อนข้างสับสนยากเนื่องจากข้อมูลถูกจัดเก็บอยู่ในหลายหน้าต่าง ของเว็บไซต์ยังไม่สามารถสืบค้นได้ในจุดเดียว

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการในด้านของความปลอดภัย ของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) เรื่องของการรั่วไหลของข้อมูลลับ โดยเฉพาะข้อมูลส่วนบุคคล ในกระบวนการพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมาย เนื่องจากขั้นตอนกระบวนการถูกกำหนดให้มีชั้นความลับและไม่สามารถเผยแพร่ข้อมูลให้รั่วไหลไปได้ ซึ่งจากการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมพบว่าในปัจจุบันการดำเนินงานในกระบวนการนี้ยังใช้ระบบกระดาษ

ที่มีการกำหนดชั้นความลับของเอกสาร และจะมีการทำลายเอกสารเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการตามระยะเวลาและตามระเบียบกำหนด ดังนั้น การออกแบบระบบดิจิทัลในกระบวนการดังกล่าว จึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลเนื่องจากเป็นเรื่องที่กฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นการรักษาความลับของทางราชการ การออกแบบระบบจึงควรคำนึงถึงการทำให้มีระบบที่ป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลที่ดี เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลส่วนบุคคลและมีผลทางกฎหมาย

ในส่วนของการเปิดเผยข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นเครือข่ายการทำงานด้านกฎหมาย อาทิ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สถาบันพระปกเกล้า พบว่ายังมีการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกันน้อย ในอนาคตสำนักงานฯ และหน่วยงานเครือข่ายดังกล่าวข้างต้น อาจหาแนวทางและจัดข้อตกลงร่วมกัน (MOU) ในการร่วมแบ่งปันและเชื่อมโยงข้อมูลด้านกฎหมายร่วมกัน เพื่อให้ข้อมูลที่มีสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการออกกฎหมาย และส่งประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมในวงกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ Connected Government ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) กล่าววาระบบ E-government ถูกพัฒนาถึงขั้นที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐอย่างน้อยที่สุด 2 หน่วยงาน สามารถเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน โดยไม่ยึดติดกับขอบเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบตามพันธกิจของหน่วยงาน แต่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง และมีเป้าหมายในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

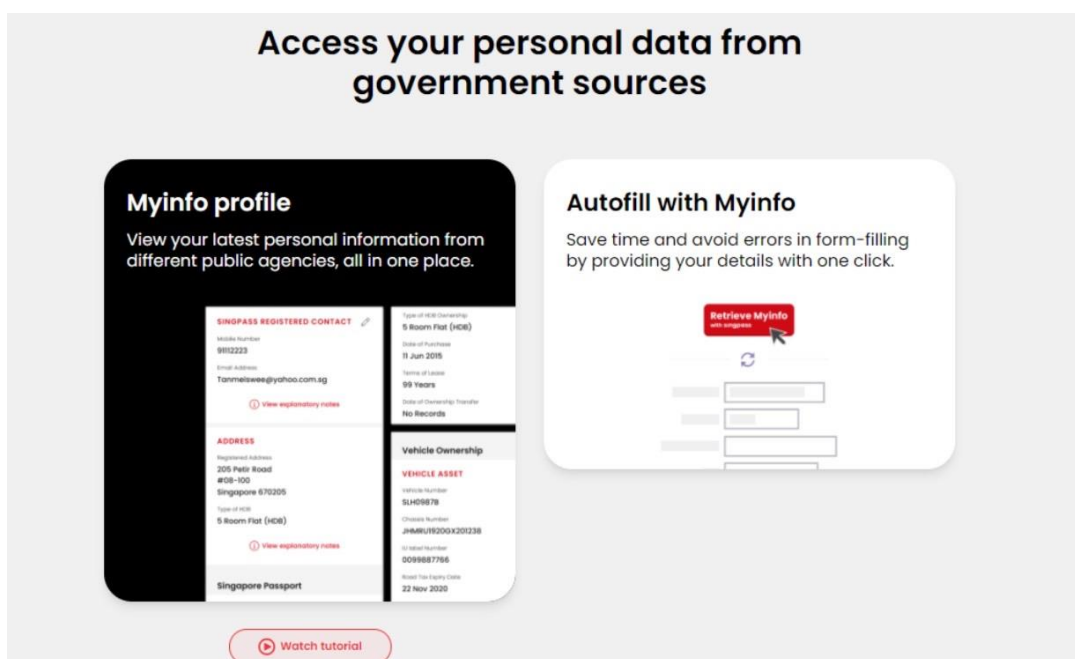
5.2.6 Government as a platform พัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ โดยใช้ระบบ e-Service จากการศึกษาพบว่า สำนักงานฯ มีการจัดทำแอปพลิเคชันจันทรธา (Senate Service) ที่เป็นแพลตฟอร์มในการให้บริการข้อมูลของสำนักงานฯ อาทิ การประชุมวุฒิสภา ฐานข้อมูลวิชาการ และกฎหมาย รวมทั้งช่องทางรับการร้องเรียนและการรับฟังความคิดเห็น ฯลฯ อยู่ในช่องทางเดียวที่เชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์หลักของสำนักงานฯ แต่จากการศึกษาก็พบว่าแอปพลิเคชันดังกล่าวยังเป็นลักษณะของแอปพลิเคชัน Portal ที่ต้องเชื่อมโยงจากแอปพลิเคชันไปยังหน้าเว็บไซต์อีกที แอปพลิเคชันยังไม่สามารถประมวลผลและแสดงผลได้จากแอปพลิเคชันโดยตรง ในอนาคตจึงควรพัฒนาแอปพลิเคชันที่มีข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์และนำเสนอออกมาในรูปแบบที่น่าสนใจมีความทันสมัยและง่ายต่อการรับรู้ความเข้าใจ โดยจัดทำข้อมูลในลักษณะ Data visualization เช่น Dash Board Chart Info graphic เป็นต้น และควรพัฒนาแอปพลิเคชันที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เป็นหน่วยงานภาคีเครือข่ายได้ เพื่อเป็นการพัฒนาและยกระดับแพลตฟอร์มการให้บริการประชาชนในรูปแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)



ภาพที่ 5 แอปพลิเคชันจันทราร
ที่มา : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จากการศึกษารรณกรรมแนวทางของประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการเป็นรัฐบาลดิจิทัล พบว่า ประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลสูงสุดในอาเซียน โดยมี การทำโครงการ Smart Nation โดยมีเป้าหมายหลักคือการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนและเพื่อเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจด้วยการสร้างงานและโอกาสให้มากขึ้น ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1. การให้บริการ National Digital Identity เพื่อให้ผู้ใช้มี Digital ID เดียวในการทำธุรกรรม 2.การผลักดัน e-Payments เพื่อให้ประชาชน ภาคธุรกิจ และหน่วยงานภาครัฐ สามารถชำระเงินผ่านระบบดิจิทัล 3.โครงการ LifeSG เป็นการรวมบริการและข้อมูลให้แก่ประชาชนได้สามารถเข้าถึงทุกบริการในเหตุการณ์สำคัญในทุกช่วงชีวิต 4. โครงการ Smart Urban Mobility ยานพาหนะขับเคลื่อนอัตโนมัติเพื่อยกระดับการเดินทางด้วยขนส่งสาธารณะ 5. แพลตฟอร์ม Smart Nation Sensor แบบบูรณาการทั่วประเทศ เพื่อปรับปรุงบริการในท้องถิ่น การดำเนินงานระดับเมือง และการวางแผนและการรักษาความปลอดภัย 6.แพลตฟอร์ม CODEX ที่ช่วยให้ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาบริการที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางช่วยให้ภาครัฐส่งมอบบริการดิจิทัลให้แก่ประชาชนได้เร็วขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การออกแบบความร่วมมือให้ทุกหน่วยงานของรัฐใช้ระบบดิจิทัลแบบ end-to-end ตั้งแต่ระดับการพัฒนา นโยบายและการวางแผน ไปจนถึงการจัดการ

การดำเนินงานและการส่งมอบบริการ เพื่อใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเป็น Digitalization ส่งผลให้ภาครัฐเกิดการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ ส่งผลต่อขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นภาครัฐที่มีความเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงนโยบาย และการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน มีการบูรณาการข้อมูลภาครัฐเพื่อให้การบริการประชาชนเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วลดขั้นตอน ออกแบบการทำงานโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นการนำเทคโนโลยีมายกระดับการเปลี่ยนแปลงประเทศด้วยดิจิทัลเพื่อให้เป็น Smart Nation อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 6 การให้บริการ National Digital Identity ผ่านระบบ SINGPASS ของประเทศสิงคโปร์

ที่มา : ทศพร เชี่ยวชาญประพันธ์, 2565

ในด้านของรัฐบาลในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการเป็นรัฐสภาดิจิทัลของรัฐบาลแห่งออสเตรเลีย ที่ได้นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนรัฐสภาอัจฉริยะใน 3 มิติ ได้แก่ (1) ระบบการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติแต่ละฉบับอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และการนำเสนอผ่านเว็บไซต์ (2) ระบบเปิดโอกาสให้ประชาชนติดตามเฉพาะร่างพระราชบัญญัติที่ตนเองสนใจผ่านการแจ้งเตือนรายบุคคลทาง E-mail (3) การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติผ่านช่องทางดิจิทัลและการเปิดเผยความคิดเห็นต่อสาธารณชนจากการดำเนินงานโดยนำดิจิทัลมาปรับใช้ทั้ง 3 มิติ มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมด้านการมีส่วนร่วมในระบอบการเมืองการปกครอง เป็นภาครัฐที่เปิดเผยการทำงานและมีความโปร่งใส กระบวนการนิติ

บัญญัติเกิดความเข้มแข็ง ปัจจัยความสำเร็จเกิดจากกระบวนการออกแบบการทำงานที่คำนึงถึงประชาชนและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง

The screenshot shows the Australian Government Federal Register of Legislation website. The main content area displays the details for the Privacy Amendment (Public Health Contact Information) Act 2020, including the Act number (No. 44, 2020) and the Australian coat of arms. The page includes navigation tabs for Text, Amends, Download, Repeals / Ceases, and Buy print copy. A sidebar on the left contains navigation links for Home, What's new, Constitution, Acts, Legislative instruments, Notifiable instruments, Gazettes, Bills, and Other. The top right corner features a search bar and a 'MY ACCOUNT' button.

ภาพที่ 7 เว็บไซต์ประมวลผลร่างพระราชบัญญัติ ของรัฐสภาแห่งออสเตรเลีย

ที่มา : ทศพร เชี่ยวชาญประพันธ์, 2565

ทางฝั่งหน่วยงานภาครัฐของไทยที่มีความเป็นเลิศด้านการให้บริการด้านดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบได้แก่กรมสรรพากร ที่มีการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเร่งพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data) มายกระดับการบริการผู้เสียภาษี พร้อมทั้งพัฒนาการทำงานด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพเพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับการบริการทางภาษีอย่างทั่วถึงและจัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ผ่านกลยุทธ์ D2DRIVE ประกอบด้วย Digital Transformation, Data Analytics , Revenue Collection, Innovation, Values, Efficiency ส่งผลให้เกิดการให้บริการด้านภาษีผ่านระบบดิจิทัลอย่างครบวงจร ทำให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ คือการที่องค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในทุกกระบวนการภาษี เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริการแก่ประชาชน เป็นไปตามหลักการของระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐ

จะเห็นได้ว่า จากการศึกษาหน่วยงานภาครัฐทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน มีการจัดการฐานข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบริการ และมีการคิดออกแบบกระบวนการทำงานบนพื้นฐานความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ล้วนมาจากการมีทิศทางกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การเป็นดิจิทัลและนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลและองค์ความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่เจ้าหน้าที่ภาครัฐรวมถึงประชาชนผู้ใช้บริการ ออกแบบนวัตกรรมการให้บริการโดยยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ก่อให้เกิดการให้บริการภาครัฐผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยกระดับการทำงานของภาครัฐและการให้บริการประชาชน ให้มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใสและประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้ทุกที่ทุกเวลา และเมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่ายังมีช่องว่างทางดิจิทัลในหลายประการ โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญที่สุดคือการเป็นภาครัฐที่ขับเคลื่อนโดยใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Driven) เนื่องจากการจะปรับสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อออกแบบและขับเคลื่อนการบริการ อีกทั้งกระบวนการทำงานที่ยังไม่บูรณาการทั้งในระหว่างหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการทบทวนแผนปฏิบัติการราชการ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่กำลังเกิดขึ้นนั้น สำนักงานฯ ได้มีความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้มีการเชื่อมโยงบูรณาการกันมากขึ้นโดยมีการออกแบบการใช้เทคโนโลยีมาเป็นตัวเชื่อมประสานเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นรูปแบบ End to End Process เพื่อให้สามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลภายในปี 2570 ตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม สำนักงานฯ สามารถนำแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เป็นเลิศด้านดิจิทัลที่ผู้วิจัยได้หยิบยกมานี้ไปเป็นแนวคิดต้นแบบในการออกแบบดิจิทัล และเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานฯ เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อจัดทำแนวทางข้อเสนอแนะการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันคือ สิ่งที่สำนักงานฯ จะต้องเร่งดำเนินการคือ การออกแบบกระบวนการทำงานให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to End Process) เนื่องจากปัญหาไม่บูรณาการการทำงานภายในองค์กรส่งผลให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่ดิจิทัลในหลากหลายมิติ เช่น ฐานข้อมูล (Data) ที่มีความกระจัดกระจาย ด้านนวัตกรรมการทำงาน (Innovation) ที่ออกแบบมาต่างคนต่างทำไม่ส่งผลกระทบต่อประชาชนวงกว้าง เป็นต้น หาก

สำนักงานฯ สามารถออกแบบการทำงานโดยบูรณาการเชื่อมโยงกันและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ จะทำให้สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อจัดทำแนวทางข้อเสนอแนะการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันคือ สิ่งที่สำนักงานฯ จะต้องเร่งดำเนินการคือ การออกแบบกระบวนการทำงานให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to End Process) เนื่องจากปัญหาไม่บูรณาการการทำงานภายในองค์กรส่งผลให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่ดิจิทัลในหลากหลายมิติ เช่น ด้านฐานข้อมูล (Data) ที่มีความกระจัดกระจาย ด้านนวัตกรรมการทำงาน (Innovation) ที่ออกแบบมาต่างคนต่างทำไม่ส่งผลกระทบต่อประชาชนวงกว้าง เป็นต้น หากสำนักงานฯ สามารถออกแบบการทำงานโดยบูรณาการเชื่อมโยงกันและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ จะทำให้สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

ส่วนของข้อเสนอแนะในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา โดยใช้กรอบแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางของ OECD Digital Government "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government" (OECD 2020) โดยข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สำนักงานฯ ควรมีการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Redesign) ให้มีการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ ที่ไม่เพียงแต่กระบวนการหลักของสำนักงานฯ ใน 4 กระบวนการ (1. กระบวนการสนับสนุนการพิจารณาและกลั่นกรองกฎหมาย 2. กระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3. กระบวนการพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมาย 4. กระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในภารกิจของวุฒิสภาตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข) แต่ควรออกแบบไปถึงกระบวนการสนับสนุน เช่น กระบวนการด้านการจัดประชุม กระบวนการด้านการต่างประเทศ กระบวนการด้านการเงินการคลัง ฯลฯ เพราะกระบวนการสนับสนุนก็เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร จึงต้องมีการออกแบบการทำงานที่เชื่อมโยงกันและนำเทคโนโลยีมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลา และลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

2. การบูรณาการและจัดทำฐานข้อมูลกลางที่รวบรวมข้อมูลทั้งหมดของสำนักงานฯ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการและกฎหมายที่ใช้ในกระบวนการนิติบัญญัติ ให้ถูกจัดเก็บและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย เป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบที่

น่าสนใจและเข้าใจง่ายสามารถเผยแพร่ให้บริการสมาชิกวุฒิสภาและประชาชนได้ผ่านฐานข้อมูลเดียว และฐานข้อมูลดังกล่าวควรมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้บริการประชาชนได้ในจุดเดียว

3. นวัตกรรมและกระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สำนักงานฯ ควรส่งเสริมการออกแบบนวัตกรรมที่คำนึงถึงผลกระทบเชิงบวกต่อผู้รับบริการและประชาชน โดยบูรณาการองค์ความรู้ภายในองค์กรในลักษณะร่วมคิดร่วมทำและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาการขับเคลื่อนนวัตกรรมจนเกิดผล นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ส่งผลในวงกว้าง โดยการสร้างความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน หรือการใช้กลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government-lab) โดยนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ (Impact) ส่งประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ

4. ในการจัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ ควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้ประโยชน์จากระบบอย่างรอบด้าน เนื่องจากการทำระบบจะใช้งบประมาณที่สูงและควรทำการวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario Analysis) ถึงแนวโน้มความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคตและนำมาจัดทำ RoadMap ในการพัฒนาระบบดิจิทัลทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การพัฒนาเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรดิจิทัลได้ภายในปี 2570

5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้วิจัยพบว่ามีหลายประเด็นที่น่าสนใจและสามารถทำการค้นคว้าเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานฯ ไปสู่ความเป็นดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะประเด็นของการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานของรัฐสภาดิจิทัลในต่างประเทศ และประเด็นของการจัดทำข้อเสนอแนะในเชิงกิจกรรมโครงการที่จะเป็นประโยชน์ในเชิงรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากระยะเวลาที่มีในการศึกษาค้นคว้ามีจำกัดจึงไม่สามารถศึกษาได้อย่างครอบคลุมในทุกประเด็น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเทียบเคียงมาตรฐานการทำงานการเป็นรัฐสภาดิจิทัลของหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของรัฐสภาในอาเซียนหรือต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์แนวทางการทำงานและนำมาประยุกต์ใช้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างเหมาะสมภายใต้บริบทของรัฐสภาไทย

2. ควรนำผลที่ได้จากการศึกษาด้านการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มาวิเคราะห์และออกแบบกิจกรรมการทำงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบต่อไป

3. ควรดำเนินการศึกษาวิจัยในลักษณะนี้อีกครั้งเมื่อสิ้นสุดแผนปฏิบัติราชการฉบับปัจจุบัน (2566- 2570) เพื่อทำการศึกษาถึงผลจากการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ที่มีเป้าหมายที่จะสำเร็จในปี 2570 พร้อมทั้งถอดบทเรียนการดำเนินงานในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในรูปแบบองค์กรดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น





แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และนำไปสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้ในงานวิจัยและงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งเป็นถือความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

กลุ่มที่ 1 การสัมภาษณ์บุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับสายงานพัฒนาบุคลากร , สายงานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในขณะทำงานขับเคลื่อนการจัดสร้างนวัตกรรม จำนวน 3 คน

ข้อที่ 1 ท่านคิดว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านการปรับสู่การเป็นดิจิทัลอย่างไรบ้าง

ข้อที่ 2 ท่านคิดว่าการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างไร ประเด็นใดที่เป็นประเด็นสำคัญที่สุด มีการดำเนินการอย่างไรแล้วบ้าง และมีผลการดำเนินการอย่างไร

ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าสำนักงานฯ มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างไร มีการดำเนินการอย่างไรแล้วบ้าง และมีผลการดำเนินการอย่างไร

ข้อที่ 4 ในส่วนงานของท่านมีการจัดทำหลักสูตรอะไรบ้างที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล (ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ว่าหลักสูตรที่มึ้นนั้นมีความเกี่ยวข้องกับหลักการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้ง 6 ข้อหรือไม่) ในแต่ละปีงบประมาณมีการจัดฝึกอบรมกี่ครั้ง มีการคัดเลือกบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างไร

ข้อที่ 5 จากการติดตามประเมินผลภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วพบว่าหลักสูตรต่างๆ สามารถนำไปสู่การพัฒนาการทำงานที่ปรับสู่การเป็นดิจิทัลอย่างไรบ้าง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปออกแบบกระบวนการทำงานบนฐานดิจิทัลอย่างไรบ้าง

- ข้อที่ 6 บุคลากรของสำนักงานฯ มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล (Data) เข้าสู่ระบบดิจิทัล ได้อย่างไร และมีข้อมูลใดที่แลกเปลี่ยนและใช้งานร่วมกันภายในองค์กรได้แล้วบ้าง และมีข้อมูลใดที่สามารถเชื่อมโยง กับหน่วยงานภายนอก
- ข้อที่ 7 สำนักงานฯ มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างไรบ้าง มีการปรับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งไปสู่การเป็นดิจิทัลอย่างไรที่ขับเคลื่อนร่วมกันทั้งองค์กร
- ข้อที่ 8 สำนักงานฯ มีแนวทางส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรอย่างไรบ้าง ปัจจุบันมีนวัตกรรมอะไรบ้างที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนนวัตกรรมองค์กร และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานได้อย่างไร โดยมีการออกแบบนวัตกรรมโดยคำนึงถึงกลุ่มผู้รับบริการอย่างไรบ้าง
- ข้อที่ 9 ท่านคิดว่ากระบวนการงานหลักของสำนักงานฯ มีการปรับสู่การเป็นดิจิทัลอย่างไรแล้วบ้าง และผลจากการที่กระบวนการหลักปรับสู่ดิจิทัลเป็นอย่างไร มีการเชื่อมโยงการดำเนินการกับหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างไรบ้าง
- ข้อที่ 10 ท่านคิดว่าการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ เป็นอย่างไรบ้าง และระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ ในปัจจุบัน สามารถตอบสนองด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้อย่างไร
- ข้อที่ 11 ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ มีการออกแบบโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการอย่างไร และมีแพลตฟอร์มใดที่นำมาให้บริการประชาชนแล้วบ้าง
- ข้อที่ 12 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินการในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานฯ มีประเด็นปัญหาอย่างไร รวมถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และนำไปสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้ในการวิจัยและงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งเป็นถือความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 3 คน

ข้อที่ 1 ท่านมีการสนับสนุนการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนสำนักงานฯ สู่การเป็นดิจิทัลอย่างไร

ข้อที่ 2 ในการออกนโยบายการปรับเปลี่ยนสำนักงานฯ สู่การเป็นดิจิทัลนั้น ท่านได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลด้านใดมากที่สุด (แผน งาน เงิน คน) เพราะเหตุใด

ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าบุคลากรของสำนักงานฯ ที่มีในปัจจุบันมีความพร้อมในการปรับสู่การเป็นดิจิทัลในระดับใด ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นไปสู่การยกระดับการเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างไร

ข้อที่ 4 ท่านมีนโยบายในการวิเคราะห์กำลังคนสำหรับอนาคตอย่างไร เพื่อสนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล

ข้อที่ 5 ท่านคิดว่าทิศทางขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมองค์กรนั้น บุคลากรในสำนักงานฯ ให้ความร่วมมืออย่างไรบ้าง เกิดการนำไปสู่การขับเคลื่อนและปฏิบัติอย่างไร และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากบุคลากรได้คำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด (หรือเป็นเพียงการออกแบบนวัตกรรมมาปรับใช้สนับสนุนการทำงาน)

ข้อที่ 6 ท่านคิดว่ากระบวนการหลักของสำนักงานฯ มีการปรับสู่การเป็นดิจิทัลอย่างไรแล้วบ้าง และผลจากการที่กระบวนการหลักปรับสู่ดิจิทัลเป็นอย่างไร มีการเชื่อมโยงการดำเนินการกับหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างไรบ้าง และสามารถเปิดเผยข้อมูลสู่ภายนอกได้อย่างไร

- ข้อที่ 7 ท่านมีแนวนโยบายในการสนับสนุนให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของสำนักงานฯ อย่างไรบ้าง และที่ผ่านมามีการแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานในด้านใดบ้าง
- ข้อที่ 8 ปัจจุบันมีการจัดทำแอปพลิเคชัน “จันทรา” ของสำนักงานฯ ที่มีความพยายามในการเชื่อมโยงการทำงานกับแพลตฟอร์ม “ทางรัฐ” ที่เป็นแพลตฟอร์มกลางของรัฐบาล นอกจากแพลตฟอร์ม “ทางรัฐ” ท่านมีนโยบายที่จะเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานกับหน่วยงานใดบ้าง และเพราะอะไร
- ข้อที่ 9 ท่านคิดว่าการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ เป็นอย่างไรบ้างและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ ในปัจจุบัน สามารถตอบสนองด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้อย่างไร และระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ มีการออกแบบโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการอย่างไร มีแพลตฟอร์มใดที่นำมาให้บริการประชาชน รวมไปถึงการบริหารจัดการฐานข้อมูล (Data Base) ของสำนักงานฯ มีทิศทางในการดำเนินการอย่างไร
- ข้อที่ 10 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินการในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานฯ มีประเด็นปัญหาอย่างไร รวมถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และนำไปสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้ในการวิจัยและงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งเป็นถือความลับและไม่มีการเผยแพร่ต่อท่านแต่อย่างใด

กลุ่มที่ 3 สมาชิกวุฒิสภา (ผู้รับบริการหลัก) จำนวน 3 คน

ข้อที่ 1 สำนักงานฯ มีนโยบายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับประยุกต์ใช้ในการให้บริการสมาชิกวุฒิสภา อยากทราบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวของสำนักงานฯ ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติของท่านมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไรบ้าง

ข้อที่ 2 ท่านคิดว่าบุคลากรของสำนักงานฯ มีความรู้ความสามารถด้าน IT ในการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติให้แก่ท่านอย่างไร

ข้อที่ 3 ท่านเคยได้รับการสำรวจความคิดเห็นหรือการสอบถามความต้องการในการให้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ หรือไม่ และภายหลังจากการสำรวจความคิดเห็นท่านเห็นถึงการพัฒนาการให้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ เป็นไปในทิศทางใด

ข้อที่ 4 ท่านคิดว่าฐานข้อมูลวิชาการและกฎหมายหรือฐานข้อมูลต่างๆของสำนักงานฯ สามารถใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติของท่านโดยการเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร และท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นในระดับยากหรือง่ายอย่างไร

ข้อที่ 5 ท่านสามารถเข้าถึงการบริการพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ ได้อย่างสะดวกเพียงใด (ระบบ Internet , การประชุมรูปแบบ Online, ระบบการเบิกจ่ายเบี้ยประชุมอัตโนมัติ เป็นต้น) และท่านคิดว่าระบบการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของท่านที่สำนักงานฯจัดให้มี มีความปลอดภัยเพียงใด และท่านมีความมั่นใจในระดับใด

ข้อที่ 6 ระบบใดบ้างของสำนักงานฯ ที่คิดออกแบบมาให้ท่านสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ท่านไม่ต้องร้องขอ

ข้อที่ 7 จากการที่สำนักงานฯ มีการเผยแพร่ข้อมูลการทำงานของสมาชิกวุฒิสภาสู่สาธารณะ ท่านคิดว่าข้อมูลเหล่านั้นมีความถูกต้องเหมาะสมเพียงใด และท่านมีความคิดเห็นว่ายากให้มีการเพิ่มเติมการเผยแพร่ข้อมูลใดเกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภา

ข้อที่ 8 ท่านมีความต้องการให้สำนักงานฯ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลใดเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนภารกิจของท่านให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อที่ 9 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินการในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานฯ มีประเด็นปัญหาอย่างไร รวมถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และนำไปสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้ในการวิจัยและงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งเป็นถือความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

กลุ่มที่ 4 เจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (องค์กรฝ่ายนิติบัญญัติคู่เทียบ) 1 คน

ข้อที่ 1 ผู้บริหารของหน่วยงานท่านมีการสนับสนุนการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนสำนักงานฯ สู่การเป็นดิจิทัลอย่างไร แนวปฏิบัติใดที่สำคัญกรุณายกตัวอย่าง

ข้อที่ 2 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ ไปสู่การยกระดับการเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างไร และมีกระบวนการอย่างไรบ้าง

ข้อที่ 3 ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยของท่านมีนโยบายในการเตรียมพร้อมและวิเคราะห์กำลังคนสำหรับอนาคตอย่างไร เพื่อสนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล

ข้อที่ 4 บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ให้ความร่วมมือในการจัดทำนวัตกรรมองค์กรอย่างไรบ้าง และเกิดการนำไปสู่การขับเคลื่อนและปฏิบัติอย่างไร และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านได้มีการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด

ข้อที่ 5 หน่วยงานของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างไรบ้าง มีการปรับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งไปสู่การเป็นดิจิทัลอย่างไรที่ขับเคลื่อนร่วมกันทั้งองค์กร

ข้อที่ 6 ท่านคิดว่ากระบวนการหลักของหน่วยงานท่าน มีการปรับสู่การเป็นดิจิทัลอย่างไรแล้วบ้าง และผลจากการที่กระบวนการหลักปรับสู่ดิจิทัลเป็นอย่างไร และหน่วยงานของท่านมีการเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างไรบ้าง และสามารถเปิดเผยข้อมูลสู่ภายนอกได้อย่างไร

ข้อที่ 7 หน่วยงานของท่านมีการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานฯ เป็นอย่างไรบ้างและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน สามารถตอบสนองด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้อย่างไร และระบบเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวมีการออกแบบโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการอย่างไร มีแพลตฟอร์มใดบ้างที่นำมาให้บริการประชาชนแล้วประสบความสำเร็จ

ข้อที่ 8 หน่วยงานของท่านมีระบบการจัดการฐานข้อมูล (Data) ใดบ้าง และข้อมูลเหล่านั้นมีการเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างไร มีหน่วยงานใดบ้างที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือ

ข้อที่ 9 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินการในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของหน่วยงานของท่าน กรุณายกตัวอย่าง และวิธีการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

ข้อที่ 10 ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้แก่องค์กรนิติบัญญัติเช่นเดียวกัน ใดบ้างที่จะสามารถปรับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

- Denyer, D. (2017). organizational resilience.
<https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-resilience-what-it-and-why-does-it-matter-during-a-crisis>
- EuropeanCommission. (2019). Shaping Europe's digital future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>
- Gartner. (2015). การ์ทเนอร์ (Gartner, Inc.) บริษัทวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชั้นนำของโลก. *techtalkthai*. <https://www.techtalkthai.com/gartner-in-bangkok/>
- Mergel, E. a. N. H. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. . <https://www.researchgate.net/publication/334028741>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*.
- OECD. (2019). Digital government. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector-059814a7-en.htm>
- OECD. (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. *OECD Public Governance Policy Papers*.
<https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>.
- Reynolds, R. (2019). Digital Transformation: The Final Chapter.
<https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thoughtleadership>
- Sganzerla, C. (2016). Procedia Engineering 138. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง.
- Solis, B., Li, C., & Szymanski, J. (2014). The 2014 state of digital transformation. Altimeter Group. <http://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2018/03/Digital-Transformation-of-the-Guest-Experience-Sabre-March-2018-.pdf>
- กรมสรรพากร. (2562). สรรพากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลลดต้น 9 เดือนแรกจัดเก็บเกินเป้า5.6 หมื่นล้านบาทช่วยรักษาเสถียรภาพการคลังและสร้างความเป็นธรรม.
https://www.rd.go.th/fileadmin/user_upload/news/news48_2562.pdf
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (Vol. ฉบับปรับปรุง 2565).
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ.

ทศพล เชี่ยวชาญประพันธ์. (ม.ป.ป.). รัฐสภาอัจฉริยะ (Smart Parliament) กับการส่งเสริมหลักนิติธรรม:กรณีศึกษาของออสเตรเลียและข้อเสนอเบื้องต้นสำหรับประเทศไทย.

<http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER021/GENERAL/DATA000/00000163.PDF>

ปกรณ์ ศิริประกอบ. (2562). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์การ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศันศนีย์ เอื้อประชากุล. (2560). ศึกษาความพร้อมทางดิจิทัลเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมและการให้บริการลูกค้าของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. กรุงเทพมหานคร.

ศาลยุติธรรม. (2562). 50 เรื่องเกี่ยวกับ D - COURT.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2556). การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์.

สมหมาย ตามประวัติ. (2558). การวิเคราะห์เนื้อหา (*Content analysis*). สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.).

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2565). รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ ฉบับปรับปรุง 2565.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ. https://www.ocsc.go.th/digital_skills#gsc.tab=0

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). มาตรการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อรองรับสังคมสูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2566.

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/maatrkaarphathnaarabbbrihaarthraphyaakrbukhkhhlphaakhrathephuuerngrabsangkhsuungayyu_piingbpramaan_2562-2566-for-web.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). องค์การสหประชาชาติเผยแพร่ผลการจัดอันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (EGDI) และดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ (EPI) ประจำปี 2565. <https://www.opdc.go.th/content/Nzc1Mw>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0. ฉบับปรับปรุง 2566.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป). แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล.

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_dev_digital.pdf

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2560). แนวทางการยกระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2563). ระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2564). Digital Transformation เปลี่ยนแปลงแนวความคิดอย่างไร.

<https://dgti.dga.or.th/digital-transformation-2/>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 -2570.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2564). รายงานผลสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกวุฒิสภาเกี่ยวกับการให้บริการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2565). แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2566 - 2570.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. (2566 – 2570). สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2565). นายกฯ ปลื้มผลการสำรวจรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประจำปี

2022. ไทยคู่ฟ้า. <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/59924>

อุษามาศ ร่วมใจ. (2560). การเตรียมความพร้อมระบบภาษีสรรพสามิตกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล.

www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2559-2560/PDF/wpa_8324/ALL.pdf

บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวปุณนิศา ไทยช่วย

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ที่อยู่ปัจจุบัน

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY