

การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง  
กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Efficiency Improvement of the Office of the National Broadcasting and  
Telecommunications Commission as a Digital Organization



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 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการ โทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
โดย	น.ส.ฐิณชัญญ์สินี รวิชญทรัพย์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จুলณี เทียนไทย)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ฉันทชัยสินี รัชชัญญทรัพย์ : การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงานคณะกรรมการ  
กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. ( Efficiency Improvement of  
the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission as a Digital  
Organization) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยกระดับสำนักงานคณะกรรมการกิจการ  
กระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ สำนักงาน กสทช. ให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มี  
ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 6 ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สพร. ในด้านต่างๆ และศึกษาแนวทาง  
รวมถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช. โดยงานวิจัยนี้เป็น  
งานวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล จากผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริการของ กสทช. และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา  
พรรณนาบรรยายข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล คือ การบูรณาการด้าน  
ข้อมูลของบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรขาดการสื่อสารเพื่อแบ่งปันข้อมูลในการดำเนินงานร่วมกันเช่น ในการ  
ประสานงานเพื่อก่อให้เกิดระบบทั้งการให้บริการประชาชน อีกทั้งยังรวมถึงระบบที่ใช้ดำเนินงานภายในร่วมกัน ส่งผลทำ  
ให้เกิดระบบที่ทับซ้อนกัน และยังไม่แยกตัวออกจากกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านกฎระเบียบ แนวปฏิบัติจากหน่วยงาน  
ตรวจสอบภายนอกที่ยังคงทำให้เกิดความติดขัดในการเป็นสำนักงานดิจิทัล

ในส่วนของปัจจัยอื่นๆ สำนักงาน กสทช. มุ่งมั่นและพร้อมสนับสนุนในทุกด้านเพื่อส่งเสริมการเป็นสำนักงาน  
ดิจิทัลเช่น ปัจจัยด้านการออกนโยบาย และปัจจัยส่งเสริมศักยภาพบุคลากรทางด้านดิจิทัล รวมไปถึงสนับสนุนงบประมาณ  
ในการจัดหาระบบเทคโนโลยีเพื่อนำมารวมระบบการทำงานไว้เป็นหน้าต่างเดียวกัน ทั้งระบบดำเนินงานภายใน และระบบ  
การให้บริการแก่ประชาชน

อย่างไรก็ตาม เพื่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพยังคงต้องได้รับการสนับสนุนที่เพิ่มมากขึ้นจาก  
ผู้นำระดับสูงและรัฐบาลของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการออกกฎหมายหรือนโยบายในด้านการเบิกจ่าย เพื่อให้เป็นไป  
ตามแนวปฏิบัติและทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานตรวจสอบ รวมถึงด้านอื่นๆ ที่จะต้องครอบคลุมและส่งเสริมการเป็น  
หน่วยงานองค์กรดิจิทัลมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280031824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Thinatyasinee Rawichayasub : Efficiency Improvement of the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission as a Digital Organization. Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

This research aims to study factors that affect the enhancement of efficiency improvement of the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission or the Office of the NBTC as a digital organization and to improve its ranking from number 6 for the Digital Government Awards 2020 of Digital Government Development Agency. It also aims to study guidelines and suggestions in improving the development of the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission into a digital organization. This qualitative paper collects data from in-depth interviews using semi-structured questions with various relevant stakeholders who use the services of the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission and analyzes the data using content analysis together with descriptive data analysis methods.

The results reveal that the factor impacting the efficiency improvement of the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission as a Digital Organization is the information integration of officers due to the lack of communication between officers nowadays. For instance, a task that creates both a system for providing services to customer and a system for internal operation results in both overlapping systems and separate systems in the organization. In addition, rules and guidelines from external audit bodies are other factors that discourage the organization from becoming a digital organization.

In terms of other factors, the Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission strives and is prepared to support the organization improvement as a digital organization, such as the factor of policy and the factor of upskilling personnel with digital competence. Moreover, the Office of the NBTC also supports the budget allocation for digital technology system projects in order to reduce the number of systems to a single window for both internal and customer service systems.

Nevertheless, being an efficient digital organization requires more support from top-level management and the government of Thailand. This includes enacting laws and regulations on disbursement to ensure they align with audit agencies and also includes other types of support that are inclusive and encourage the organization into becoming more of a digital organization in order to promote the government of Thailand as a successful digital government.

Field of Study:           Public Administration  
Academic Year:         2020

Student's Signature .....  
Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงานคณะกรรมการ  
กิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.)

สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. วิมลมาศ ศรีจำเริญ ที่กรุณาได้รับเป็น  
อาจารย์ที่ปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการศึกษาวิจัยที่สมบูรณ์แบบแก่วิจัย อีกทั้งขอขอบพระคุณรอง  
ศาสตราจารย์ ดร. จุลนี เทียนไทย ที่ให้เกียรติเป็นประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร. สุนันทิพย์  
จิตสว่าง และรองศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารของสำนักงาน กสทช. ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่ได้สละ  
เวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่สำคัญประกอบกรวิจัย รวมถึงแนวทางการหาข้อเสนอแนะของ  
งานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณกำลังใจที่ยิ่งใหญ่และแรงสนับสนุนจากครอบครัว รวิชญทรัพย์ คุณน้ำและ  
ญาติพี่น้อง ที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัย รวมถึงพี่ๆและน้องๆ ที่น่ารักร่วมสำนักที่คอยหาหนทาง  
ช่วยเหลือในวันที่ประสบพบเจอความยากลำบาก นอกจากนั้นกัลยาณมิตรหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต รุ่น 51 และคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอขอบคุณจากใจจริง

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่หาแนวทางหรือ  
ข้อสรุปในการที่จะผลักดันองค์กรให้เป็นรูปแบบดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ และหากวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาด  
ประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ฉันทชยสินี รวิชญทรัพย์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 .....	1
1.1 ที่มาความเป็นมาของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	8
1.4 ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.6 นิยามศัพท์ .....	9
บทที่ 2 .....	11
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
2.1 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่ยุคดิจิทัล .....	11
2.2 ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล.....	21
2.2.1 ราชาอาณาจักรเดนมาร์ก.....	21
2.2.2 สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) .....	23
2.2.3 สาธารณรัฐเอสโตเนีย.....	25
2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ .....	26

2.4. รัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ .....	32
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	41
บทที่ 3 .....	43
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	43
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	43
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	45
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
บทที่ 4 .....	47
ผลการศึกษา .....	47
4.1 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 1 การออกแนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ .....	47
4.1.1 ปัจจัยด้านบุคลากร .....	47
4.1.2 ปัจจัยด้านนโยบาย.....	50
4.1.3 ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง .....	52
4.1.4 ปัจจัยด้านงบประมาณ.....	54
4.1.5 ความครอบคลุมของบริการในรูปแบบดิจิทัล .....	55
4.2 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 2 ศักยภาพของทรัพยากร โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านบุคลากร และด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี.....	58
4.2.1 สมรรถนะและทักษะของทรัพยากรบุคคล.....	58
4.2.2 ปัจจัยสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น .....	61
4.3 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานจากการบริการ.....	63
4.3.1 ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับผู้รับบริการให้ได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ .....	63
4.3.2 ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง .....	65
บทที่ 5 .....	74



สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	74
5.1 การออกแนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ .....	74
5.1.1 ปัจจัยด้านบุคลากร .....	74
5.1.2 ปัจจัยด้านนโยบาย.....	74
5.1.3 ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง .....	75
5.1.4 ปัจจัยด้านงบประมาณ.....	75
5.1.5 ความครอบคลุมของบริการในรูปแบบดิจิทัล .....	75
5.2 ศักยภาพของทรัพยากร.....	77
5.2.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล .....	77
5.2.2 ปัจจัยสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น .....	77
5.3 ผลการดำเนินงานจากการบริการ.....	79
5.3.1 ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับผู้รับบริการให้ได้รับการ บริการอย่าง มีประสิทธิภาพ.....	79
5.3.2 ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง .....	79
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐไทยในการส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นหน่วยงาน องค์กรดิจิทัล .....	90
บรรณานุกรม.....	91
ประวัติผู้เขียน.....	97

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก จำนวน 2 ท่าน .....	44
ตารางที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลจากการรับบริการของสำนักงาน กสทช. จำนวน 3 ท่าน .....	44
ตารางที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลจากการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน กสทช. จำนวน 2 ท่าน .....	45



## สารบัญรูปรภาพ

	หน้า
รูปที่ 1 ค่าเฉลี่ยของประเทศไทยจาก สถิติของสถาบันการจัดการนานาชาติ IMD 2020.....	2
รูปที่ 2 ปี 2020 ประเทศผู้นำในการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ .....	3
รูปที่ 3 ประเทศในแถบเอเชียที่มีดัชนีชี้วัดที่สูงในการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์.....	4
รูปที่ 4 องค์ประกอบการเปลี่ยนผ่านจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สู่ รัฐบาลดิจิทัล .....	11
รูปที่ 5 5 Levels of Digital Government Maturity .....	13
รูปที่ 6 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล .....	15
รูปที่ 7 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ borger.dk และหัวข้อการให้บริการของภาครัฐแก่ประชาชน.....	22
รูปที่ 8 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ Government24 และหัวข้อการให้บริการของภาครัฐแก่ประชาชน ...	24
รูปที่ 9 กรอบแนวคิดการจัดทำแบบสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 .....	28
รูปที่ 10 แบบจำลองการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล .....	34
รูปที่ 11 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ NBTC Service portal ระบบสารสนเทศสำหรับการให้บริการประชาชน .....	82
รูปที่ 12 ตัวอย่างหัวข้อการให้บริการของ สำนักงาน กสทช. บนเว็บไซต์ NBTC Service portal....	83
รูปที่ 13 แบบจำลองการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล .....	85

## บทที่ 1

### 1.1 ที่มาความเป็นมาของปัญหา

ในปัจจุบันโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกด้านๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตของมนุษย์มากขึ้น อย่างบทบาทที่ใกล้ตัวมนุษย์มากที่สุดคือ เทคโนโลยีในการสื่อสาร ซึ่งในอดีตจะเป็นการสื่อสารแบบการส่ง โทรเลข จดหมายติดอากาศแสดมภ์ วิหุยุดิตตามตัว (Pager) แต่ปัจจุบันมนุษย์ได้มีการวิวัฒนาการคิดค้นนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้มีการสื่อสารได้อย่างสะดวกและง่ายมากยิ่งขึ้น เช่น ในรูปแบบของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการสื่อสารในรูปแบบที่มีทั้งภาพ และเสียง (Video Conference) รวมถึงมีการนำเอาเทคโนโลยีพัฒนาร่วมกับระบบธุรกรรมของธนาคารให้เป็นไปในรูปแบบของ การชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) สามารถโอนเงินหรือเช็คสถานะการเงินเข้าหรือออกจากบัญชีผ่านแอปพลิเคชันของธนาคารได้ทันที (Internet & Mobile Banking) หรือการโอนเงินและชำระเงินผ่าน ATM ไม่จำเป็นต้องไปที่หน้าเคาเตอร์ธนาคาร นอกจากนี้จากสถิติของธนาคารแห่งประเทศไทย (2563) พบว่าในปี 2563 คนไทยใช้ระบบชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์เฉลี่ยอยู่ที่ 194 ครั้ง/ต่อคน/ต่อปี

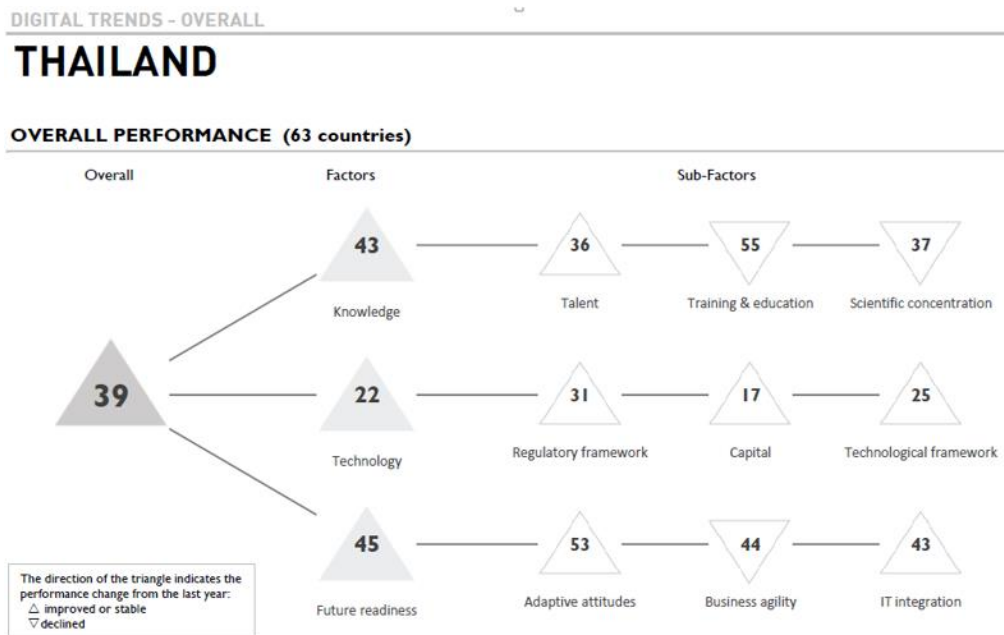
ส่งผลให้ในแต่ละประเทศมีการศึกษาค้นคว้าและแข่งขันในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น เพื่อให้ประเทศพัฒนาก้าวไปข้างหน้าเทียบเท่าหรือล้ำไปกว่าชาติอื่นๆ สามารถเห็นได้ สถิติอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านดิจิทัลของแต่ละประเทศ IMD World Digital Competitiveness Ranking<sup>1</sup> ในปี 2020 ประเทศที่เป็นอันดับที่หนึ่งได้แก่ สหรัฐอเมริกา อันดับที่สอง สิงคโปร์ อันดับสาม ราชอาณาจักรเดนมาร์ก และสำหรับประเทศไทย สถิติอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านดิจิทัล นั้นจัดอยู่ในอันดับที่ 39 จาก 63 ประเทศ ขยับขึ้นหนึ่งอันดับจากปี 2019 โดยองค์ประกอบที่ทำให้ค่าเฉลี่ยภาพรวม ปี 2020 เพิ่มขึ้นมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี อยู่ที่ 22 ค่าเฉลี่ยดีขึ้นจากปี 2019 ที่ได้ 27 โดยปัจจัยย่อยที่โดดเด่นคือด้านทุนทรัพย์ พบว่ามีการบริการธนาคารและการเงินติดอันดับ 9 และกรอบการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี พบว่าจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ติดอันดับ 10 รวมถึงการส่งออกเทคโนโลยีขึ้นสูงติดอันดับ 11

2) องค์ประกอบด้านความพร้อมรองรับอนาคต อยู่ที่ 45 ค่าเฉลี่ยดีขึ้นจากปี 2019 ที่ได้ 50 ส่วนปัจจัยย่อยที่โดดเด่นคือด้านความคล่องตัวของภาคธุรกิจ พบว่าการจัดสรรหุ่นยนต์ระดับโลก (World Robots Distribution) อยู่ที่อันดับ 11

<sup>1</sup> จัดขึ้นโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ International Institute for Management Development

รูปที่ 1 ค่าเฉลี่ยของประเทศไทยจาก สถิติของสถาบันการศึกษานานาชาติ IMD 2020



ที่มา: IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING (2020, p 158.)

จากค่าเฉลี่ยสถิติของสถาบันการศึกษานานาชาติ IMD 2020 จะเห็นได้ว่าประเทศไทยอันดับดีขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มุ่งหวังให้ประเทศไทยพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ โดยมีวิสัยทัศน์ปฏิรูปประเทศไทยสู่ ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งหมายถึง การที่ประเทศไทยนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน ข้อมูล การให้บริการแก่ประชาชน รวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2560)

นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลยังรวมถึงการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรรวมถึงการให้บริการ โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐที่มีการให้บริการแก่ประชาชนโดยมีฐานข้อมูลขนาดใหญ่จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (สมคิด จันทมฤก, 2563)

### 1.1.1 บริบทของรัฐบาลไทยในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ในปี 2561 ตามพระราชกฤษฎีกาได้มีการจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ (สพร.) Digital Government Development Agency (DGA) เป็นหน่วยงานหลักในการเปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่วิถีความเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ในการให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ประสิทธิภาพการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยนั้น สามารถดูดัชนีตัวชี้วัดที่มีได้จาก สถิติที่องค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) จัดอันดับ E-Government ขึ้นมาโดยการ ประเมินมี 3 ตัวชี้วัดหลักประกอบด้วย

1) ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) โดยมีปัจจัยย่อย คือบริการออนไลน์ Online Service Index (OSI), โครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม Telecommunication Infrastructure Index (TII) และทุนมนุษย์ Human Capital Index (HCI)

2) ดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Participation Index: EPI) เป็นการประเมินโดย มุ่งเป้าไปที่การใช้เครื่องมือ การบริการแบบดิจิทัลในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน

3) ดัชนีการให้บริการภาครัฐออนไลน์ในระดับท้องถิ่น (Local Online Service Index: LOSI) เป็นการประเมินตัวชี้วัดแนวทางการให้บริการ ข้อมูล ของหน่วยงานท้องถิ่นผ่านแบบออนไลน์

ผลการจัดอันดับประเทศที่มีรัฐบาลดิจิทัลในระดับที่สูงมาก (Very High) เป็น 1 อันดับแรก ของโลกได้แก่ ราชอาณาจักรเดนมาร์ก โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลคือ (Agency for Digitisation) ในด้านบริการ (Online Service) ราชอาณาจักรเดนมาร์กมีบริการ เว็บไซต์ (Borger.dk) เป็นการให้บริการแก่ประชาชนเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop basis) โดย ให้บริการในด้านการค้นหาข้อมูลของภาครัฐ และยังเป็นระบบ (Single sign-on) ซึ่งหมายถึงการล็อก อินที่ผู้ใช้บริการ เข้าใช้บริการภายในเว็บไซต์เพียงครั้งเดียว ผู้รับบริการ หรือประชาชนสามารถเชื่อม ลิงก์เข้าถึงบริการต่างๆ ของหลายหน่วยงานภาครัฐได้ทันที รวมถึงในเว็บไซต์ (Borger.dk) ยังมีบริการ ในด้านการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Participation) แก่ประชาชนคือ เป็นระบบให้ประชาชน ยืนยันตัวตนโดยใช้ลายเซ็นดิจิทัล เพื่อสามารถมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงโหวต ที่จัดโดย รัฐบาลซึ่งจะรวมถึง ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น

รูปที่ 2 ปี 2020 ประเทศผู้นำในการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์<sup>2</sup>

Country	Rating class	Region	OSI value	HCI value	TII value	EGDI value (2020)	EGDI value (2018)
Denmark	VH	Europe	0.9706	0.9588	0.9979	0.9758	0.9150
Republic of Korea	VH	Asia	1.0000	0.8997	0.9684	0.9560	0.9010
Estonia	VH	Europe	0.9941	0.9266	0.9212	0.9473	0.8486

ที่มา: United Nations E-Government Survey (2020, p 12.)

<sup>2</sup> VH: ย่อมาจาก Very High (rating class), EDGI: E-Government Development Index

สำหรับประเทศไทยนั้น ถูกจัดอันดับการมีรัฐบาลดิจิทัลในระดับสูงมาก (Very High) โดยจัดอยู่ในอันดับที่ 57 และในภูมิภาคเอเชียประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 15 และหากเทียบภูมิภาคอาเซียน (ASEAN) ด้วยกันเอง ประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากประเทศสิงคโปร์และประเทศมาเลเซีย ซึ่งเมื่อดูค่าเฉลี่ยของประเทศไทยพบว่าในปี 2020 ค่าเฉลี่ยของการบริการออนไลน์อยู่ที่ 0.794 ดีกว่าในปี 2018 ที่ได้ 0.638 และค่าเฉลี่ยโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมในปี 2020 อยู่ที่ 0.700 ดีกว่าในปี 2018 ที่ได้ 0.533 จะมีค่าเฉลี่ยที่ดีขึ้นกว่าปี 2018 อยู่ที่ 0.7941 ซึ่งค่าเฉลี่ยสามารถแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ จากการที่รัฐบาลมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการดิจิทัล และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีจากการเข้าถึงข้อมูลและบริการภาครัฐผ่านระบบออนไลน์ของประชาชน

รูปที่ 3 ประเทศในแถบเอเชียที่มีดัชนีชี้วัดที่สูงในการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

Country	Rating class	EGDI Rank	Sub-Region	OSI value	HCI value	TII value	EGDI (2020)	EGDI (2018)
Republic of Korea	VH	2	Eastern Asia	1.0000	0.8997	0.9684	0.9560	0.901
Singapore	VH	11	South-Eastern Asia	0.9647	0.8904	0.8899	0.9150	0.8812
Japan	VH	14	Eastern Asia	0.9059	0.8684	0.9223	0.8989	0.8783
Cyprus	V3	18	Western Asia	0.8706	0.8429	0.9057	0.8731	0.7736
United Arab Emirates	V3	21	Western Asia	0.9000	0.7320	0.9344	0.8555	0.8295
Kazakhstan	V3	29	Central Asia	0.9235	0.8866	0.7024	0.8375	0.7597
Israel	V2	30	Western Asia	0.7471	0.8924	0.8689	0.8361	0.7998
Bahrain	V2	38	Western Asia	0.7882	0.8439	0.8319	0.8213	0.8116
Saudi Arabia*	V2	43	Western Asia	0.6882	0.8648	0.8442	0.7991	0.7119
China*	V1	45	Eastern Asia	0.9059	0.7396	0.7388	0.7948	0.6811
Kuwait*	V1	46	Western Asia	0.8412	0.7470	0.7858	0.7913	0.7388
Malaysia*	V1	47	South-Eastern Asia	0.8529	0.7513	0.7634	0.7892	0.7174
Oman*	V1	50	Western Asia	0.8529	0.7751	0.6967	0.7749	0.6846
Turkey*	V1	53	Western Asia	0.8588	0.8287	0.6280	0.7718	0.7112
Thailand*	V1	57	South-Eastern Asia	0.7941	0.7751	0.7004	0.7565	0.6543

\* Countries that moved from the high to the very high EGDI group in 2020.

ที่มา: United Nations E-Government Survey (2020, p 48.)

จากสถิติการจัดอันดับ E-government ของสหประชาชาติ จะเห็นว่าหลายๆ ประเทศให้ความสำคัญ ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งแนวโน้มของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเติบโตขึ้นไปอีก สำหรับประเทศไทยหน่วยงานกลางที่ทำหน้าในการพัฒนาขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลอย่าง สำคัญพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) มีบทบาทหน้าที่ ให้ความสำคัญและนำข้อมูลไปปรับใช้ในการดำเนินงานขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐเพื่อเป็นรัฐบาลดิจิทัล อาทิ จัดทำมาตรฐาน หลักเกณฑ์ วิถีทางเทคโนโลยีดิจิทัล และการดำเนินงานเพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถมีข้อมูลที่เชื่อมโยงระหว่างกันได้อย่างสอดคล้องกัน

ยังรวมถึงการพัฒนาบริการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างแอปพลิเคชันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล อีกทั้ง สพร. ยังส่งเสริมและสนับสนุนโดยเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัลของภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบริการดิจิทัลภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และสำหรับหน่วยงานภาครัฐด้วยกันแล้ว สพร. ยังให้คำปรึกษาและสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงจัดอบรมพัฒนาทักษะแก่ผู้บริหารพนักงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อยกระดับทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และตามพรบ.การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 มาตรา 10 (3) ให้ สพร. ดำเนินการ วิเคราะห์ และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำตัวชี้วัด สนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับโครงการสำรวจความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐที่ สพร. ได้จัดทำสำรวจอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558

อย่างไรก็ตามในปี 2563 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้ทำการสำรวจแบบออนไลน์ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ โดยให้ผู้แทนหน่วยงานเป็นผู้ตอบแบบสำรวจและใช้วิธีการตรวจสอบหลักฐานและข้อมูลผ่านจากเว็บไซต์รวมทั้งสิ้น 1,926 หน่วยงาน โดยจะแบ่งกลุ่มเป้าหมายระดับกรมแบ่งเป็น หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรอิสระ กระทรวง/เทียบเท่า จำนวน 315 หน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) กรุงเทพมหานคร และพัทยา สองหน่วยงาน และระดับจังหวัดจำนวน 1,609 หน่วยงาน ซึ่งจากรายงานผลการสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยประจำปี 2563 พบว่าสำนักงาน/หน่วยงานภาครัฐของไทย จำนวน 1,850 หน่วยงานแบ่งเป็นระดับกรมหรือเทียบเท่า 292 หน่วยงาน หน่วยงาน อปท. 2 หน่วยงาน และระดับจังหวัด 1,556 หน่วยงานที่ได้ทำการตอบแบบสำรวจออนไลน์กลับไปยัง สพร.

ซึ่งหมายถึงหน่วยงานมีความพร้อมในการพัฒนาเป็นรัฐบาลดิจิทัลแล้ว โดยที่หน่วยงานระดับกรมมีความโดดเด่นในด้านการบริการและโครงสร้างพื้นฐาน ที่โดดเด่นรองลงมาคือ ระบบการทำงานภายใน และหน่วยงานระดับกรมมีความพร้อมมากกว่าหน่วยงานระดับจังหวัด อีกทั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้มอบรางวัลรัฐบาลดิจิทัลให้แก่หน่วยงานระดับกรม 10 อันดับแรกได้แก่ อันดับที่ 1. การไฟฟ้านครหลวง อันดับที่ 2. สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ อันดับที่ 3. สำนักคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ อันดับที่ 4. สำนักงานหลักประกันสุขภาพ อันดับที่ 5. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ อันดับที่ 6. สำนักงาน กสทช. อันดับที่ 7. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า อันดับที่ 8. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ อันดับที่ 9. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และอันดับที่ 10. กรมสรรพากร

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ให้สูงขึ้นจากอันดับที่ 6 ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัล ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) เนื่องจากสำนักงาน กสทช. เป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยทำงานอีกทั้ง สำนักงาน กสทช. ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลในด้านกิจการโทรคมนาคม และพัฒนากิจการสื่อสารเพื่อการพัฒนาประเทศ



1.1.2 สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) และบทบาทการเป็นสำนักงานดิจิทัลของรัฐ

สำนักงาน กสทช. จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560<sup>3</sup> โดยมาตรา 56 ให้สำนักงาน กสทช. มีฐานะเป็นองค์กรของรัฐ ที่เป็นอิสระ อีกทั้งมาตรา 27 ได้กำหนดให้ กสทช. มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารคลื่นความถี่ ศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคลื่นความถี่ การใช้คลื่นความถี่ การประกอบกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ประสานงานเกี่ยวกับการบริหารคลื่นความถี่ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนมิให้ ถูกเอาเปรียบจากผู้ประกอบกิจการ และคุ้มครองสิทธิในความเป็นส่วนตัวและเสรีภาพของบุคคลในการสื่อสารถึงกันโดยทางโทรคมนาคม เป็นต้น

สำนักงาน กสทช. กำหนดทิศทางการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน กสทช. ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2561 - 2564) โดยได้จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักงาน กสทช. รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เพื่อตั้งเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำจุดแข็งของสำนักงาน กสทช. มารับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและยุทธศาสตร์เชิงป้องกันหรือพัฒนาไปสู่องค์กรชั้นนำที่ได้รับความเชื่อถือในการกำกับดูแลกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมให้ได้ตามมาตรฐานสากล หนึ่งในแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน กสทช. ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2561 - 2564) กำหนดไว้ว่าเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ทั้ง 6 ด้านดังนี้

- 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง
- 2) การพัฒนาสังคมให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- 3) การสร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึง เท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 4) การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 5) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี
- 6) การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากบริบทที่ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ มีการออกนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาให้รัฐบาลเป็นรูปแบบดิจิทัล ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตัวเองให้สอดคล้องรับกับที่รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์ออกมา อย่างไรก็ตามเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งแผนยุทธศาสตร์ไว้ สำนักงาน กสทช. ได้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน กสทช. สู่นโยบายการดำเนินงานของแต่ละสำนักในแต่ละปี

<sup>3</sup> พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2562)

### 1.1.3 นโยบายสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

ในปี 2563 เลขาธิการ กสทช. ได้กำหนดนโยบายที่สำคัญเพื่อให้สำนักงาน กสทช. ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ของสำนักงาน กสทช. หนึ่งในนโยบายที่ถูกกำหนดคือการพัฒนาสำนักงาน กสทช. ไปสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล เพื่อตอบสนองแผนการปรับเปลี่ยนภาครัฐบาลไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ในฐานะสำนักงาน กสทช. เป็นหน่วยงานกำกับดูแลในด้านโทรคมนาคม กำกับดูแลการบริหารคลื่นความถี่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในหน่วยงานควรเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้สำนักงาน กสทช. เป็นสำนักงานดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ วันที่ 3 ธันวาคม 2563 สำนักงาน กสทช. ได้รับรางวัลจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ให้เป็น 1 ใน 10 หน่วยงาน (ลำดับที่ 6) ที่ได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Awards) จากทั้งหมด 1,926 หน่วยงาน

จากภาพรวมผลการดำเนินงานจนถึงไตรมาสที่ 3 ของปี 2563 (มกราคม – กันยายน) กิจกรรมที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ อาทิ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กสทช. ให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล การดำเนินโครงการปรับปรุงระบบต่างๆ ระบบตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลออนไลน์ซึ่งจะทำให้สำนักงาน กสทช. มีช่องทางในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ออนไลน์เพิ่มขึ้นกว่า 4 ช่องทาง บริการเพื่อสังคมเพื่อลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากดิจิทัล เป็นต้น

แต่ด้วยในปี 2563 เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา<sup>4</sup> ซึ่งเกิดผลกระทบเป็นวงกว้างทำให้ไม่สามารถควบคุมได้จึงส่งผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินงานจะเป็นข้อกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาแผนที่กำหนด มีประเด็นด้านกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องให้ต้องคำนึงถึง ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น กรณีการยกเลิกกิจกรรมเนื่องจากในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีคัดเลือก เนื่องจากมีผู้ยื่นข้อเสนอเพียงรายเดียว<sup>5</sup> และเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างรวมถึงภารกิจของ สำนักงาน กสทช. ทำให้ให้บางภารกิจต้องยกเลิกการดำเนินการ และปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

<sup>4</sup> โรคติดต่อทางเดินหายใจส่งผลให้เกิดโรคปอดอักเสบ ซึ่งเกิดการแพร่ระบาดไปทั่วโลกในปี 2020 (กรมควบคุมโรค, 2563)

<sup>5</sup> การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ข้อ 121 กำหนดว่า “เมื่อคณะกรรมการ ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก ได้พิจารณาตามข้อ 120 แล้วปรากฏว่า มีที่ปรึกษาเข้ายื่นข้อเสนอเพียง รายเดียว หรือมีที่ปรึกษาเข้ายื่นข้อเสนอหลายรายแต่ผ่านการคัดเลือกเพียงรายเดียว ให้เสนอหัวหน้าหน่วยงาน ของรัฐผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่เพื่อยกเลิกการคัดเลือกครั้งนั้น...” (กระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560)

ทั้งนี้ในปี 2564 สำนักงาน กสทช. ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรให้พร้อมเข้าสู่สำนักงานดิจิทัลไว้เช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยเลยมีความสนใจที่อยากศึกษาแนวทางในการยกระดับสำนักงาน กสทช. ให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 6 และมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาให้สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรชั้นนำในการเป็นสำนักงาน ดิจิทัลจากเกณฑ์การประเมินการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลได้อย่างไร

## 1.2 คำถามการวิจัย

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. และแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน คำถามการวิจัย ได้แก่

- 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการยกระดับสำนักงาน กสทช. ให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 6 ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) ในด้านต่างๆ คืออะไร
- 2) สำนักงาน กสทช. มีความพร้อมในด้านทรัพยากรทั้งในด้านบุคคล และเทคโนโลยี ในการยกระดับเป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) หรือไม่ อย่างไร
- 3) แนวทางปรับปรุงการดำเนินงานและบริหารทรัพยากรของสำนักงาน กสทช. เพื่อให้เป็นสำนักงานรัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) ควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยกระดับสำนักงาน กสทช. ให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 6 ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สพร. ในด้านต่างๆ
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช.

## 1.4 ประโยชน์ของการวิจัย

เพื่อเป็นฐานข้อมูลแนวทางในการพัฒนาระดับสำนักงาน ดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สพร.

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา : สำนักงาน กสทช. (สำนักงานใหญ่)

1.5.2 ขอบเขตระยะเวลา : กุมภาพันธ์ – เมษายน 2564

1.5.3 ขอบเขตเนื้อหา : งานวิจัยนี้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. โดยเน้นศึกษาประสิทธิภาพ 6 ด้านที่เป็นตัวชี้วัดรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

- 1) แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)
- 2) ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)
- 3) บริการภาครัฐ (Public Services)
- 4) การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)
- 5) โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)
- 6) เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)

## 1.6 นิยามศัพท์

1.6.1 รัฐบาลดิจิทัล Digital Government หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน และการให้บริการสาธารณะโดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะต้องอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน หรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา บริการรัฐบาลดิจิทัล มีลักษณะ 3 ประการ (สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์, 2559)

1) การบูรณาการ การทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

2) การปรับปรุงองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง

3) การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม

โดยสรุปคือรัฐบาลดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาการทำงาน การให้บริการสาธารณะของภาครัฐในรูปแบบออนไลน์เชื่อมโยงบริการผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและแม่นยำต่อการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชนผู้เข้ารับบริการ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้มากขึ้น

1.6.2 เทคโนโลยีดิจิทัล Digital literacy หมายถึง เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

1.6.3 พระราชกฤษฎีกา หมายถึง กฎหมายรูปแบบหนึ่งที่ตราขึ้นในสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ บทบัญญัติที่พระมหากษัตริย์ทรงตราขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ หรือพระราชกำหนด เพื่อใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

1.6.4 พระราชบัญญัติ เป็นรูปแบบของกฎหมายที่พระมหากษัตริย์ทรงตราขึ้นโดยคำแนะนำและยินยอมของฝ่ายนิติบัญญัติ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

1.6.5 Digital Literacy หมายถึง ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญ สำหรับข้าราชการในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในลักษณะ “ทำน้อย ได้มาก” หรือ “Work less but get more impact” และช่วยส่วนราชการสร้างคุณค่า (Value Co-creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ข้าราชการ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพราชการ (Learn and Growth) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

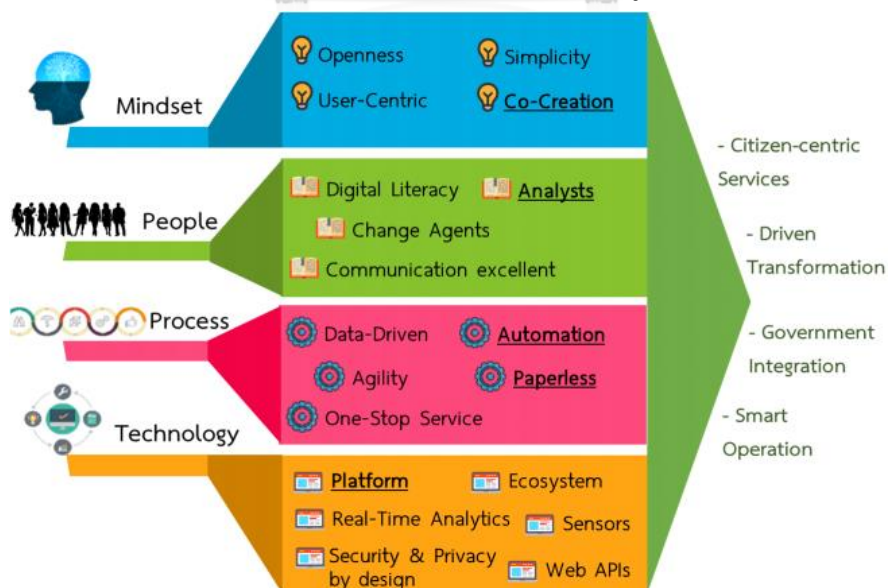
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีประเด็นปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงาน ดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. โดยเริ่มจากการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล มีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่ยุคดิจิทัล

##### 2.1.1 ความหมายการเปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่ยุคดิจิทัล (Government Digital Transformation)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลได้กล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่ยุคดิจิทัลไว้ว่า จากอดีตภาครัฐเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ที่ซึ่งนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาปรับใช้ในการทำงานของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายพัฒนาการบริหารจัดการภายในและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพ โปร่งใส แต่ในปัจจุบันมีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อยกระดับภาครัฐไทยสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เป็นการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขขยายไปสู่การนำไปใช้ในการให้บริการของภาครัฐที่มีแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานมีความทันสมัยต่อสภาพแวดล้อมของโลกในปัจจุบัน และเกิดการให้คุณค่าและสามารถเกิดการตรวจสอบโดยสาธารณะ ซึ่งเป็นการเปิดเผยข้อมูลเนื้อหาหน่วยงานแก่ประชาชน ทั้งนี้การเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัลจะสามารถเห็นได้ชัดเจนจากองค์ประกอบนี้

รูปที่ 4 องค์ประกอบการเปลี่ยนผ่านจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สู่ รัฐบาลดิจิทัล



ที่มา: ขับเคลื่อนอนาคตภายใต้บทบาทใหม่ที่สำคัญ (สำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561, น 11.)

- 1) องค์ประกอบด้านทัศนคติ บุคลากรในหน่วยงานต้องมีการเปิดกว้างรับฟังความเห็น เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาขับเคลื่อนการดำเนินงานในหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) องค์ประกอบด้านบุคลากร มีการอบรมและพัฒนาทักษะสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการดำเนินงานภายใน และการให้บริการแก่ประชาชนเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพ
- 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการ กระบวนการบูรณาการร่วมกัน มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เชื่อมโยงฐานข้อมูล เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน ลดการใช้กระดาษ
- 4) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการให้บริการแก่ผู้รับบริการรวมถึงเป็นการสร้างให้เกิดระบบนิเวศต่างๆ ที่ให้ทำงานเชื่อมโยงร่วมกัน มีการประมวลผลทันที นอกจากนี้จะต้องมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลผู้รับบริการ

จากองค์ประกอบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สู่รัฐบาลดิจิทัลจะเห็นได้ว่าเป็นการขับเคลื่อนทุกมิติขององค์ประกอบให้ทันต่อยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ยึดการให้บริการและตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับที่ดร.ศักดิ์ เสกขุนทด (2561) กล่าวไว้ว่าจุดประสงค์ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กับรัฐบาลดิจิทัล ไม่ต่างกัน เพียงแต่นิยามของคำว่ารัฐบาลดิจิทัลจะมีขอบเขตที่มากกว่า ซึ่งจะลบข้อจำกัดที่ว่าข้อมูลของภาครัฐ หายและเข้าถึงได้ยาก ยุคดิจิทัลจะสามารถปรับให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น แต่การจะปรับให้ภาครัฐหรือหน่วยงานสามารถเป็นยุคดิจิทัลได้ ก็ย่อมอยู่ที่หน่วยงานภาครัฐเอง ว่ามีการบูรณาการร่วมกันอย่างไร และนำมาสู่แนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล

#### 2.1.2 แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล

Patrick Dunleavy และคณะศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยลอนดอน อ้างถึงในอุษามาศ ร่วมใจ (2560, น. 13.) ได้กล่าวถึงแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการของรัฐบาล โดยใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันเข้ามาทำให้เป็นการบริการรูปแบบดิจิทัล รัฐบาลดิจิทัลมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

- 1) Reintegration การมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการทำงานของภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ
- 2) Needs-based holism การที่ภาครัฐทำความเข้าใจการให้บริการสาธารณะใหม่ โดยรูปแบบใหม่เป็นการยึดความต้องการประชาชนเป็นแกนหลัก
- 3) Digitalization การนำระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาปรับปรุงใช้ในการดำเนินงาน จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยเป็นการใช้การเชื่อมโยงของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นหลัก เพื่อลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้กล่าวเกี่ยวกับ การปรับเปลี่ยน ภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า ภาครัฐใช้เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการให้บริการอำนวยความสะดวกแก่ ประชาชนและยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำ อีกทั้งสิ่งที่เป็นประสิทธิภาพและสำคัญในการบริหารจัดการ ภาครัฐคือ บุคลากรภาครัฐ ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐเป็นรัฐบาล ดิจิทัลได้สำเร็จ องค์กรประกอบหนึ่งที่สำคัญและควรให้ความสนใจคือเรื่อง การสร้างและพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญและเป็นพลังในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

รวมถึง Gartner (2016)<sup>6</sup> อ้างถึงในรายงานฉบับเผยแพร่แบบจำลองระดับความพร้อม รัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563 ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2563) ได้อธิบายถึงกรอบแนวคิด รัฐบาลดิจิทัลที่ให้ผู้นำแต่ละประเทศหรือผู้นำหน่วยงานใช้ข้อมูลให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดทำ นโยบาย และนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเช่น AI (Artificial intelligence) หรือ IoT (Internet of Things) มาปรับใช้เพื่อให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้แบ่งการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไว้ 5 ลำดับดังนี้

รูปที่ 5 5 Levels of Digital Government Maturity

	E-Gov.		Open		Data-Centric	Fully Digital	Smart
Maturity Level	1 Initial	2 Developing	3 Defined	4 Managed	5 Optimizing		
Value Focus	Compliance, efficiency	Transparency and openness	Constituent value	Transformation	Sustainability		
Channel Strategy	Portal	Government as a platform	Nongovernment channels	Truly multichannel	Automation replaces portals		
Leadership	CIO/CTO	CDO	Departments	CIO and departments	(New) CIO		
Technology Focus	SOA	Open data, open service	Open any data	Things as data	Smart machines		
Sourcing Strategy	Mixed	Re-insourced, cloud first	Multisourced	Partner-sourced	Outsourced		
Key Metrics	% services on line	% open data	Number of data-driven services	% data from things	% decrease of services		

ที่มา: แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563, น 15.)

<sup>6</sup> บริษัทวิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษาด้านไอที (techtalkthai, 2560)



#### Level 1 — Initial (E-Government)

ขั้นแรกของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้ความสนใจไปที่การบริการออนไลน์ ที่อำนวยความสะดวก สะดวกประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้เข้ารับบริการ แต่จะเพียงเฉพาะบางบริการ และยังให้บูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันเพื่อทำศูนย์รวมบริการอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานไว้ด้วยกันอย่าง Portal<sup>7</sup>

#### Level 2 — Developing (Open)

ลำดับการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลขั้นนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการขับเคลื่อนหน่วยงานเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะเพื่อเป็นการโปร่งใสในการดำเนินงาน

#### Level 3 — Defined (Data-Centric)

ลำดับขั้นนี้ในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้ความสนใจไปที่การเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะมากเท่าไรและการตอบสนองการให้บริการต่อประชาชน โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นช่องทางการให้บริการ อาทิ เว็บไซต์

#### Level 4 — Managed (Fully Digital)

ลำดับขั้นนี้เป็นการเปลี่ยนผ่านโดยการนำเทคโนโลยีที่สำคัญมาปรับใช้กับการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมถึงการบูรณาการร่วมกับทั้งระหว่างภาครัฐเอง และร่วมกับภาคเอกชน รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานได้

#### Level 5 — Optimizing (Smart)

ลำดับขั้นสุดท้ายจะเป็นรัฐบาลดิจิทัลสู่รัฐบาลอัจฉริยะ เป็นนโยบายการผลักดันจากภาครัฐ และการร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในการนำเอาเทคโนโลยีอัจฉริยะเข้ามาปรับใช้ในการให้บริการหรือการดำเนินงานเพื่อให้เป็นดิจิทัลอย่างยั่งยืน

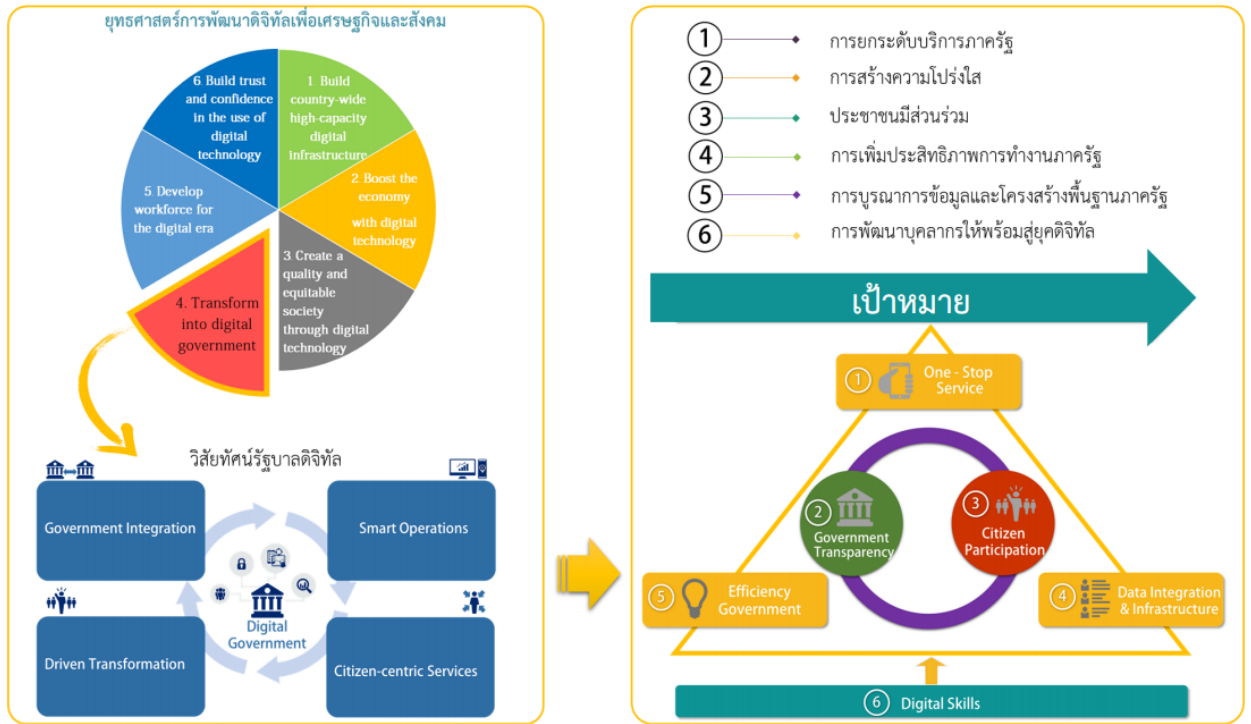
### 2.1.3 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรือ สพร. ได้มีแนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล เพื่อเป็นการยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเช่น มีการวางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เพื่อให้การทำงานเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้ข้อมูลเชื่อมต่อกันอีกทั้งยังให้บริการประชาชนแบบยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างแท้จริง ตามภาพกรอบแนวคิดต่อไปนี้

<sup>7</sup> สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2564) ได้กล่าวถึง Portal ไว้ว่าเป็นการร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อรวบรวมข้อมูลและการบริการที่มีการรักษาความปลอดภัย ไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่ออำนวยความสะดวกต่อประชาชน

รูปที่ 6 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล

### แนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล



ที่มา: ขับเคลื่อนอนาคตภายใต้บทบาทใหม่ที่สำคัญ (สำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561, น. 12.)

จากแผนภาพแนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่ยุคดิจิทัล จะสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล ได้ถอดมาจากยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ในยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ รัฐบาลดิจิทัล มาสู่วิสัยทัศน์รัฐบาลดิจิทัลโดยจะจัดเป็นวงจรมิติ 4 ด้านได้แก่

1) การบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ (Government Integration) เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้มีฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อเชื่อมโยงการให้บริการแก่ประชาชนที่สมบูรณ์แบบเป็นหนึ่งเดียวกัน

2) การดำเนินงานอัจฉริยะ (Smart Operations) การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงาน

3) ยึดพลเมืองเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Services) เป็นการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการแบบดิจิทัลโดยยึดการตอบสนองและอำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก ทั้งนี้ภาครัฐต้องมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลประชาชน

4) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน (Driven Transformation) หน่วยงานภาครัฐต้องมีการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาให้หน่วยงานเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ สิ่งเหล่านี้นำมาสู่เป้าหมายในการเป็นรัฐยุคดิจิทัลโดยมี 6 เป้าหมายหลักได้แก่ การยกระดับบริการภาครัฐ การสร้างความโปร่งใส ประชาชนมีส่วนร่วม

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐ การบูรณาการข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ และการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมสู่ยุคดิจิทัล

ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัลนี้ ในอดีตภาครัฐเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่ง (Agency Centric) แต่ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น ยึดการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) หรือจากภาครัฐเป็นผู้ขาย (Agency Vendor) สู่ภาครัฐเป็นผู้ร่วมมือ (Agency partner) และมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในอดีต สู่รัฐบาลดิจิทัลในปัจจุบันและอนาคต ไม่เพียงแต่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาปรับปรุงทั้งในระบบบริหารจัดการภายในและระบบที่เกี่ยวข้องด้านการให้บริการแก่ประชาชน แต่รวมถึงการให้บริการบนเว็บไซต์

โดยปัจจุบันยังสามารถให้บริการผ่านช่องทาง โซเชียลมีเดีย (Social Media) รวมถึงแอปพลิเคชัน (Application) อีกทั้งยังมีการบูรณาการร่วมกันและเปลี่ยนให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Services) เพื่อให้ภาครัฐปรับเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อยุคสมัยและส่งเสริมการบริการแก่ประชาชน

#### 2.1.4 หน่วยงานดิจิทัล / รัฐบาลดิจิทัลตามที่กำหนดในกฎหมายไทย

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ได้นิยามรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า เป็นการพัฒนาระบบการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของภาครัฐและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

รวมถึงส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ฝายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (2560) ได้ให้ความหมายรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า เป็นการพัฒนาและร่วมกันปรับปรุงการให้บริการแบบเดิมของภาครัฐสู่รูปแบบการให้บริการดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นหลัก

ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเข้าสู่ รัฐบาลดิจิทัล ยังรวมถึงการเปลี่ยนวัฒนธรรมที่มีมาแต่เดิมของหน่วยงาน สู่วัฒนธรรมแบบใหม่ เพื่อรองรับในการเป็นรัฐบาลหรือหน่วยงานดิจิทัลเช่นกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับที่ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์ (2561) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนผ่านหน่วยงานสู่ยุคดิจิทัลนั้น จำเป็นต้องมีการปรับตัวไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ยังรวมถึงบุคลากร และวัฒนธรรมหน่วยงาน และยังต้องมีการจัดการกระบวนการทำงานเพื่อนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมนำมาปรับใช้พัฒนาให้เป็นหน่วยงานดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ

## 2.1.5 การปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นหน่วยงานดิจิทัล

เมธินี เทพมณี เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Agile Digital Culture) โดยมี 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1) บุคลากร จะเป็นแรงสำคัญในหน่วยงานเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัลได้สำเร็จ ซึ่งจำเป็นที่ความยืดหยุ่น และต้องได้รับการพัฒนาและอบรมทักษะใหม่ๆ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปแก่บุคลากรเช่น ความรู้ทางด้านดิจิทัล สมรรถนะเกี่ยวกับดิจิทัล

2) ภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล จำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนไป และเพื่อให้หน่วยงานทันต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการผลักดัน ขับเคลื่อนการออกนโยบายด้านการปรับหน่วยงานสู่ยุคดิจิทัล รวมถึงการนำไปปฏิบัติของหน่วยงาน และมีความสามารถนำพาบุคลากรเปลี่ยนผ่านหน่วยงานให้เข้าสู่ยุคดิจิทัล

3) เทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานจะช่วยให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าถึงข้อมูลสำหรับใช้ในการดำเนินงานในหน่วยงาน อีกทั้งเทคโนโลยียังช่วยจัดการความเสี่ยง ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากมนุษย์อีกด้วย (Human Error)

4) กระบวนการ เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับกระบวนการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างแบบเครือข่ายที่มีจุดเชื่อมโยง (Networks and Nodes Structure) ที่สนับสนุนการนำระบบดิจิทัลมาใช้

6) กลยุทธ์ หน่วยงานที่ต่างกันใช้กลยุทธ์ด้านดิจิทัลที่ต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานว่ามีการออกกลยุทธ์ดิจิทัล และการนำไปใช้อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงานมากที่สุด

7) การเมืองภายในองค์กร การบริหารจัดการอุปสรรค รวมถึงข้อจำกัดและแรงต้านในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานในรูปแบบปกติ สู่ดิจิทัล ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อแก้ไขและเตรียมรับมือกับแรงต้านที่จะเกิดขึ้น

8) มีนโยบายและแนวทางเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลและดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อกำหนดเป็นกรอบที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ และเพื่อให้บรรลุแนวทางที่ตั้งไว้

นอกเหนือจากการปรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยมิติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้นอีกสิ่งหนึ่งที่จะส่งเสริมการขับเคลื่อนหน่วยงานเป็นรัฐบาลดิจิทัลคือ ผู้รับบริการ โดยที่หน่วยงานรัฐต้องยึดการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน ดังนั้นความผูกพันของผู้รับบริการก็มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ดิจิทัลเช่นกัน

## 2.1.6 ความผูกพันของผู้รับบริการ (Customer Engagement)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กล่าวถึงการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA ไว้ว่า เป็นแนวคิดเกี่ยวกับบริหารจัดการองค์กรภาครัฐซึ่งได้กล่าวถึงความผูกพันของผู้รับบริการว่า สิ่งที่เป็นความสามารถในการให้บริการ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ที่จะส่งผลต่อการสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือของผู้รับบริการที่มีต่อหน่วยงาน เพื่อยังคงใช้บริการรวมถึงมีความเต็มใจที่จะบอกต่อให้ผู้รับบริการคนอื่นมาใช้บริการที่หน่วยงาน

นอกจากนั้นพิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล (2558) ได้กล่าวถึง การพัฒนาหน่วยงานให้เจริญเติบโตก้าวหน้ามาจากการมีปัจจัยที่สำคัญอย่าง ความผูกพันของลูกค้า ที่มีความผูกพันกับหน่วยงานรวมถึงสินค้าและบริการ ส่งผลให้หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีแก่ลูกค้า จึงเกิดการแนะนำการใช้บริการแก่ประชาชนต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) สร้างความผูกพันของลูกค้าด้วยตัวคน (Human Touch) หมายถึง การให้บริการที่เกิดแก่ ผู้ให้บริการของหน่วยงานนั้นๆ จากปัจจัยเช่น รูป รส กลิ่น เสียง สถานที่ให้บริการมีความเหมาะสม ผู้ให้บริการมีมารยาท เอาใจใส่ พุดจาสุภาพแก่ผู้รับบริการ จึงเกิดความประทับใจและได้รับประสบการณ์ที่ดี จนผู้รับบริการอยากจะกลับมาใช้บริการอีก

2) สร้างความผูกพันของลูกค้าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือ ในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีทั้งคุณและโทษ ดังนั้นในหน่วยงานภาครัฐควรเล็งเห็นถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีและนำมาใช้ เพื่อทำให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการได้มากขึ้น และอย่างรวดเร็ว อีกทั้งเทคโนโลยียังเป็นสื่อที่สามารถประชาสัมพันธ์การให้บริการของหน่วยงานได้อีกช่องทางหนึ่ง ส่งผลทำให้มีผู้รับบริการหน้าใหม่เห็นถึงการให้บริการและเข้ามาใช้บริการ

หน่วยงานควรรักษาการสร้างผูกพันแก่ผู้รับบริการทั้งสองทางไปด้วยกัน เนื่องจากเป็นการรับรู้และคุ้นชินของมารับบริการ เมื่อผู้รับบริการได้รับแต่สิ่งดี ๆ จากหน่วยงานจะเกิดเป็นความผูกพัน ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดีต่อหน่วยงาน

ทั้งนี้การให้บริการดิจิทัลที่เป็นเลิศไม่เพียงแต่ต้องมีเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาปรับใช้และพัฒนาในหน่วยงาน ยังรวมถึงการมีทักษะ สมรรถนะของบุคลากรที่เข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัลอีกด้วย ซึ่งบุคลากรถือเป็นกำลังหลักในการเป็นหน่วยงาน

## 2.1.7 สมรรถนะ (Competency) ศักยภาพดิจิทัลของบุคลากร

David C. McClelland (1993) ได้กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ว่า พฤติกรรมหรือบุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล สามารถดึงออกมาสร้างผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลให้ดีขึ้น นอกจากนั้นแนวคิดสมรรถนะของ ดร. ฌ็อง-ฌัก ดาวิด, DMS กล่าวไว้ว่า ความรู้ ทักษะ หรือบุคลิกส่วนบุคคลที่ทำให้ทำการดำเนินงานออกมาได้ดีซึ่งการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลได้ ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญคือทักษะ ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร

ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้ให้ความหมายทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ไว้ว่าเป็นความรู้ ความเข้าใจ ในเครื่องมือที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบการดำเนินงานทั้งของบุคลากรและองค์กร อาทิ โปรแกรมในคอมพิวเตอร์ สื่อออนไลน์ โดยจะมีความสามารถ 4 มิติ

- 1) การใช้ (Use)
- 2) เข้าใจ (Understand)
- 3) การสร้าง (create)
- 4) เข้าถึง (Access)

โดยในองค์กรที่มีการใช้ประโยชน์จาก ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลที่มาจากสมรรถนะของบุคลากร จะช่วยให้การดำเนินงานลดเวลาและลดข้อผิดพลาดได้ สามารถบริหารจัดการ การทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น อาทิ การใช้โปรแกรมในคอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณหรือประมวลค่าต่างๆ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกันในทีมแบบออนไลน์ ยังส่งผลช่วยให้องค์กรมีกระบวนการทำงานที่มั่นคงและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถประหยัดทรัพยากรทั้งเงินและบุคลากรในกระบวนการทำงานได้ด้วย

ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรพจน์และเวทยา (วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญและ เวทยา ใฝ่ใจดี, 2563) ที่ได้ทำการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันและได้ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐคือ ผู้บริหารที่ต้องชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ อีกหนึ่งปัจจัยคือด้านบุคลากรในองค์กรที่ต้องมีการใช้ทักษะ สมรรถนะในด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า นอกเหนือจากการมีทักษะ สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรแล้วการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ในแผนการดำเนินงานประจำปีขององค์กรควรจะมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อถ่ายทอดลงสู่นโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรเป็นในภาพรวมเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร

อย่างไรก็ตามการจะพัฒนาให้หน่วยงานเป็นรูปแบบดิจิทัลได้ไม่เพียงแต่บุคลากรมีศักยภาพในด้านดิจิทัล แต่เพื่อให้การดำเนินงานภายในหน่วยงาน รวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบดิจิทัลจะมีกฎหมาย หรือระเบียบของหน่วยงานที่ไม่เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานเป็นดิจิทัล เนื่องจากขัดต่อหลักการขั้นตอนการทำงานรวมถึงหลักฐานที่ใช้ในการประกอบการดำเนินงาน จึงจำเป็นที่จะต้องร่าง หรือแก้ไขกฎหมายใหม่เพื่อให้รองรับการทำงานของหน่วยงานในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งในประเทศที่ประสบความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลแล้วก็มีมีการแก้ไขหรือร่างกฎหมายรัฐบาลดิจิทัลไว้เช่นกัน

## 2.1.8 ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2562) ได้ระบุว่ามี 8 กฎหมายที่จะส่งเสริมและขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่ รัฐบาลดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบได้แก่

- 1) พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559 (เพื่อจัดตั้งกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม)
- 2) ประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตามบทบัญญัติมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560
- 3) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- 4) พระราชบัญญัติสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562
- 5) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562
- 6) พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562
- 7) พระราชบัญญัติสภาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562
- 8) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

อย่างไรก็ตามกฎหมายที่เป็นหลักสำคัญในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลจะได้แก่ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งที่สำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเรียกว่า กฎหมายรัฐบาลดิจิทัล มีความสำคัญดังนี้ กำหนดให้มีธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐเป็นกรอบในการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงานรัฐ ให้หน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล และยังกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำข้อมูลและการบริการในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งรวมถึงมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองอีกด้วย และประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับได้แก่ ได้รับบริการที่สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว มีการลดขั้นตอน รวมถึงสามารถเข้าถึงข้อมูลเปิดของภาครัฐได้อีกด้วย

นอกจากนั้นอภิสิทธิ์พร อังคกุลเศรษฐ์ (2561) ยังได้อธิบายถึงกฎหมายรัฐบาลดิจิทัลฉบับนี้ไว้อีกว่าจะมี 6 หมวด 1 หมวดเฉพาะกาล รวม 40 มาตรา

หมวดที่ 1 ใจความสำคัญคือ การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและหน้าที่ของภาครัฐเช่น การออกนโยบายและการพัฒนาบุคลากรที่ซึ่งนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้

หมวดที่ 2 ใจความสำคัญคือ การกำหนดแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีทิศทางในการดำเนินงานในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลแนวทางเดียวกัน

หมวดที่ 3 ใจความสำคัญคือ พัฒนาการให้บริการแก่ประชาชน ลดเวลาลดขั้นตอนและรักษาความปลอดภัยโดยการให้มีระบบยืนยันตัวตน

หมวดที่ 4 ใจความสำคัญคือ มีการบูรณาการร่วมกันเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ

หมวดที่ 5 ใจความสำคัญคือ เปิดเผยข้อมูลหน่วยงานภาครัฐสู่สาธารณะในรูปแบบดิจิทัลที่ได้มาตรฐานสากล

หมวดที่ 6 มีความสำคัญคือ มีคณะกรรมการรัฐบาลดิจิทัล โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ เพื่อขับเคลื่อนการใช้กฎหมายและให้ สพร. เป็นหน่วยงานกลางสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานรัฐบาลดิจิทัล และกฎหมายได้กำหนดมีผลบังคับใช้ให้แล้วเสร็จภายใน 5 ปี

ซึ่งในหลายๆ ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเช่น ประเทศเดนมาร์ก ประเทศเกาหลีใต้ ก็มีการแก้ไขหรือออกกฎหมายเพื่อให้รองรับในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

## 2.2 ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ในการจะประสบความสำเร็จการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ เราสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการแก้ไขและพัฒนาในจุดบางส่วนที่อาจมองข้ามไปได้ โดยสามารถศึกษาจากตัวอย่างข้อมูลประเทศที่ประสบความสำเร็จแล้วอย่างในปี 2563 องค์กรสหประชาชาติจัดอันดับ E-Government ขึ้นมาโดยสามประเทศอันดับแรกได้แก่ ราชอาณาจักรเดนมาร์ก ประเทศเกาหลีใต้ และประเทศเอสโตเนีย เรียงตามลำดับจากที่ได้ลำดับคะแนนที่สูง ผู้วิจัยเลยศึกษาบททวนการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของแต่ละประเทศเช่น เดนมาร์ก ได้รับอันดับที่ 1 ในการจัด E-Government ขององค์กรสหประชาชาติ โดยเดนมาร์กมีการพัฒนานำเอาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อพัฒนาประเทศ เช่น มีการนำลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ตั้งแต่ปี 2001 ซึ่งถือได้ว่าเป็นประเทศผู้นำทางด้านดิจิทัลอย่างแท้จริง และประเทศฝั่งเป็นเอเชียได้แก่ เกาหลีใต้ โดยเกาหลีใต้ขึ้นชื่อในการเป็นประเทศเทคโนโลยี ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้นำของประเทศในการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนา และประเทศเอสโตเนียโดยในอดีตเป็นประเทศที่ตกเป็นเมืองขึ้นมาก่อน ส่งผลทำให้ประชาชนตื่นตัวในการพัฒนาประเทศโดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้คุณภาพชีวิตของพลเมืองประชาชนดีขึ้น

### 2.2.1 ราชอาณาจักรเดนมาร์ก

จากสถิติที่องค์กรสหประชาชาติจัดอันดับ E-Government ในปี 2563 อันดับที่ 1 ได้แก่ ประเทศเดนมาร์กโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบและผลักดันการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของเดนมาร์กได้แก่ (The Agency for Digitisation) เป็นหน่วยงานที่ดูแลนโยบายด้านดิจิทัลของรัฐบาลเดนมาร์กแรกเริ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อการดำเนินงานพัฒนาสวัสดิการของประเทศ และหลังจากนั้นได้นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้ในระบบสวัสดิการไปปรับขยายใช้งานยังงานบริการอื่นๆ ของภาครัฐเดนมาร์ก อีกทั้งหน่วยงานยังได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัล 2016-2020 (This Digital Strategy 2016-2020) เพื่อเป็นทิศทางการทำงานด้านดิจิทัลของภาครัฐ โดยสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2562) ได้สรุปข้อมูลยุทธศาสตร์ไว้ 3 องค์กรประกอบหลักดังนี้

- 1) การบริการภาครัฐต้องเข้าถึงง่าย รวดเร็ว และมีคุณภาพสูง (Digital solutions must be easy-to-Use, quick and ensure high quality)
- 2) รัฐบาลดิจิทัลต้องรวมถึงการมีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อการเติบโตต่อภาคธุรกิจ (Public sector Digitisation must provide good conditions for growth)
- 3) การให้ความสำคัญด้านการรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นตลอดเวลา (Security and confidence must be in focus at all times)



ทั้งนี้เดนมาร์กได้มีการเริ่มนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 โดยเป็นการนำเอาลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ รวมถึงพลเมืองสามารถส่งจดหมายดิจิทัลถึงหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งเดนมาร์กยังได้ให้พลเมืองมีส่วนร่วมทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ตามตัวชี้วัดของ E-Government ที่จัดขึ้นโดย UN คือระบบออนไลน์ (Rostra) เป็นระบบที่ให้พลเมืองสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านการโหวตโดยใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการอภิปรายสาธารณะทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น

การที่เดนมาร์กเป็นผู้นำด้านดิจิทัล ผลมาจากการบูรณาการความร่วมมือด้วยกันไม่เพียงระหว่างภาครัฐยังรวมถึงภาคเอกชน นอกจากนี้เป็นผลมาจากการที่รัฐบาลเดนมาร์กมีการวางโครงสร้างพื้นฐานและมีการปรับแก้ไขกฎหมาย ระเบียบให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลของประเทศ เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบที่สะดวกโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้องเช่น มีการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐจากเว็บไซต์ Borger.dk ซึ่งรวมข้อมูลและบริการของภาครัฐที่แทบครอบคลุมไปทุกด้าน ทำให้ผู้รับบริการสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานได้ด้วยการคลิกเพียงครั้งเดียวเช่น เรื่องการศึกษาที่พลเมืองสามารถเลือกลงทะเบียนการเข้าเรียนฟรีในโรงเรียนเขตเทศบาล ผ่านทางเว็บไซต์ได้เลย รวมทั้งมีข้อมูลอย่างด้านประกันสุขภาพแก่ชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในเดนมาร์กอีกด้วย

รูปที่ 7 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ borger.dk และหัวข้อการให้บริการของภาครัฐแก่ประชาชน

The screenshot shows the homepage of borger.dk with a navigation bar and several service tiles. Below the tiles is a grid of service categories.

หัวข้อทั้งหมด			
<b>ครอบครัวและเด็ก</b> → เมื่อคุณต้องการแต่งงาน → ภาษี → มากกว่า ...	<b>โรงเรียนและการศึกษา</b> → โรงเรียนเอกชนโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนเอกชน → การลงทะเบียนสำหรับโรงเรียนมัธยมโรงเรียน → มากกว่า ...	<b>สุขภาพและโรค</b> → บัตรสุขภาพใหม่ → ทางเลือกของแพทย์ → มากกว่า ...	<b>อินเทอร์เน็ตและความปลอดภัย</b> → คำแนะนำที่สำหรับวีรประจำวันที่ปลอดภัยกับไอที → ไม่มีข้อมูลสำรอง → มากกว่า ...
<b>เงินบำนาญและเงินเกษียณก่อนกำหนด</b> → ข้าราชการบำนาญ → เกษียณก่อนเวลา → มากกว่า ...	<b>สนธิสัญญา</b> → อุปกรณ์ช่วยเหลือสินค้าอุปโภคบริโภคและการออกแบบตกแต่งภายใน → การขนส่งและความปลอดภัย → มากกว่า ...	<b>ทำงานสวัสดิการว่างงานวันหยุด</b> → วันหยุด → กองทุนวันหยุดของพนักงาน → มากกว่า ...	<b>เดนมาร์กการ์ด SU</b> → ค้นหา SU → คำสั่งล่วงหน้า → มากกว่า ...
<b>เก่ากว่า</b> → ความช่วยเหลือที่บ้าน → ที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ → มากกว่า ...	<b>ที่อยู่อาศัยและการย้ายอยู่</b> → คู่มือการเคลื่อนย้าย → ผลประโยชน์ที่อยู่อาศัย → มากกว่า ...	<b>สิ่งแวดล้อมและพลังงาน</b> → หนู → ถึงขยะ → มากกว่า ...	<b>การขนส่งการจราจรการเดินทาง</b> → สมุดรหรือต่ออายุหนังสือเดินทางเดนมาร์ก → การต่ออายุใบขับขี่ → มากกว่า ...

ที่มา: borger.dk (2021)

## 2.2.2 สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้)

จากสถิติที่องค์กรสหประชาชาติจัดอันดับ E-Government ในปี 2563 อันดับที่ 2 ได้แก่ ประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งขึ้นชื่อในการเป็นประเทศเทคโนโลยี โดยส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2562) ได้สรุปปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศสู่รัฐบาลดิจิทัลของเกาหลีใต้ไว้ ดังนี้

1) ประเทศเกาหลีใต้ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงของประเทศอย่างต่อเนื่อง ในด้านการผลักดันให้ประเทศก้าวไปข้างหน้าด้วยเทคโนโลยี โดยมีการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ แบ่งเป็นสี่ระยะ ดังนี้

1.1) Introductory Stage (1978-1986) มีเป้าหมายทำให้การบริหารเป็นระบบ คอมพิวเตอร์

1.2) Foundation Establishment Stage (1987-1996) มีเป้าหมายทำให้เกาหลีใต้มี สังคมสารสนเทศ ระดับเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้วภายในปี 2000

1.3) Full Promotion Stage (1996-2002) มีเป้าหมายจัดหาบริการสาธารณะแก่ ประชาชนผ่าน Online single window G2C และสร้างระบบ e-commerce ระหว่างรัฐบาลและเอกชน และเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสของภาครัฐ G2G และทำให้การใช้งานลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์มีความหลากหลาย

1.4) Advanced Stage (2003-2011) มีเป้าหมายเปลี่ยนจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นรัฐบาลดิจิทัล ใช้ระบบไร้สายในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และปรับปรุงการ ให้บริการแก่ประชาชนมากขึ้นเช่น อินเทอร์เน็ตแบบไร้สาย (Wireless Internet) แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ (Table PCs) สมาร์ทโฟน เป็นต้น

2) Minister of the Interior and Safety (2017) อ้างถึงในส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2562) ได้สรุปภาพรวมนโยบายรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ ของเกาหลีใต้ในช่วงระหว่างปี 2013 – ปัจจุบัน เพื่อที่จะเป็นการก้าวสู่รัฐบาลอัจฉริยะ ระดับโลก ไว้ดังนี้

2.1) ปี 2013 รัฐบาลเกาหลีใต้ให้ความสำคัญ Government 3.0 เพื่อการเป็น รัฐบาลที่มีความสามารถและโปร่งใส เน้นที่ความต้องการของประชาชนและลดปัญหาอุปสรรคระหว่าง กระทรวง และศึกษารวบรวมการให้บริการของแต่ละประชากร ปี 2015 มีการบูรณาการร่วมมือของ หลายกระทรวงเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นวงจรในการให้บริการผ่านทางเว็บไซต์เดียว ซึ่งประชาชน สามารถรับบริการได้ทันทีเช่น การศึกษา การจ้างงาน การเกิด การตาย อสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

2.2) ปี 2016 รัฐบาลเกาหลีใต้ได้จัดทำ Master Plan for e-Government 2020 (2016 to 2020) โดยมีเป้าหมายริเริ่ม digital new deal ที่ยั่งยืนพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเช่น Internet of Thing Big Data Mobile เป็นต้น และจัดหาการบริการที่สอดคล้องกับสิ่งที่ประชาชน ต้องการ โดยพัฒนาและปรับปรุงจากสิ่งที่ภาครัฐให้บริการอยู่ให้เหมาะสมและสอดคล้องความต้องการ มากยิ่งขึ้น

3) ทั้งนี้ยังรวมถึงกลยุทธ์และที่ได้รับการบรรจุการปฏิรูปรัฐบาลดิจิทัลไว้ในแผนพัฒนาประเทศที่แม้ว่ามีการเปลี่ยนรัฐบาลก็จะได้รับการสนับสนุน ไว้ดังนี้

3.1) เกาหลีใต้ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิค IT

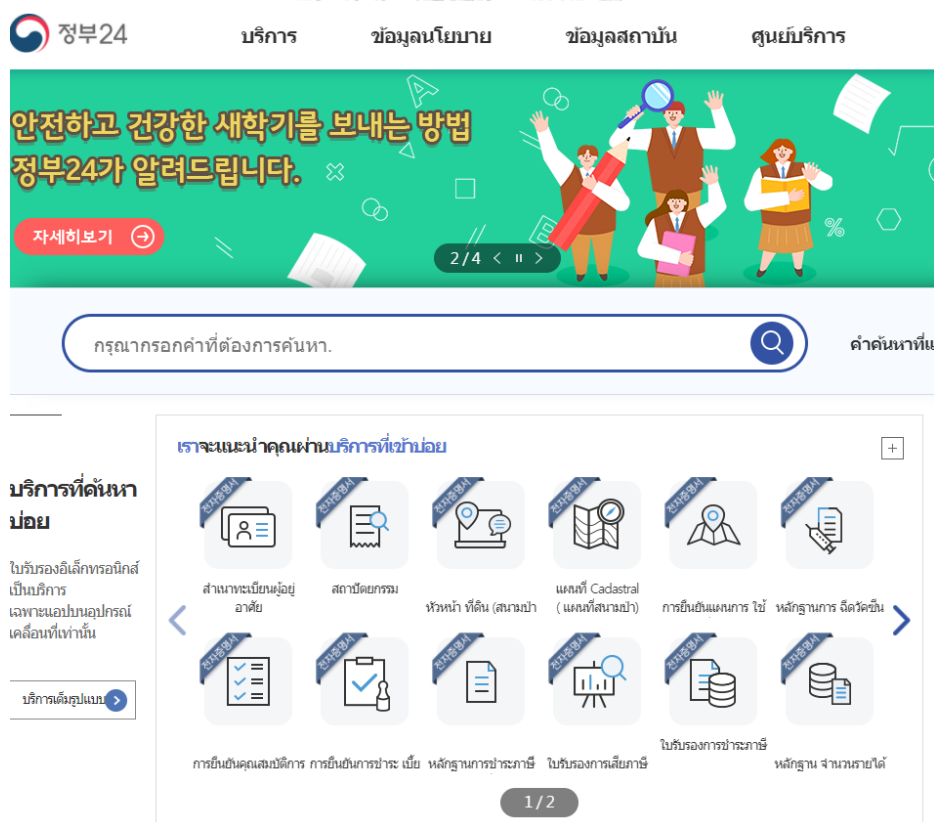
3.2) เกาหลีใต้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นการให้บริการแก่ประชาชน พร้อมกับสร้างมาตรฐานให้หน่วยงานรัฐใช้ร่วมกัน โดยการเริ่มพัฒนาจากการสร้างเครือข่าย (Network) จากนั้นฐานข้อมูล (Data Base) และให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process) ด้วยการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

3.3) เกาหลีใต้มีการออกกฎหมายที่ส่งเสริมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลโดยเฉพาะ รวมถึงการให้อำนาจแก่ท้องถิ่นในการดำเนินงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำมาบริการและเข้าถึงประชาชน

3.4) การมีส่วนร่วมกับภาคเอกชน เช่น การร่วมลงทุนแบบ PPPs ในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน

รัฐบาลเกาหลีใต้ได้รวบรวมการบริการแก่ประชาชนไว้ที่เดียวกันอย่างในเว็บไซต์ (minwon.go.kr) นำมาซึ่งการบริการ “Government24” ที่รวมการให้บริการอย่างเช่นในด้านทะเบียนราษฎร ลงทะเบียนรถยนต์ ที่สามารถขอจดทะเบียนยานยนต์ในระบบออนไลน์ได้เลย และอย่างที่ห้วงทันต่อปัจจุบันคือ การยื่นใบรับรองการฉีดวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19

รูปที่ 8 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ Government24 และหัวข้อการให้บริการของภาครัฐแก่ประชาชน



ที่มา: minwon.go.kr (2021)

### 2.2.3 สาธารณรัฐเอสโตเนีย

ในปี 2563 จากสถิติที่องค์กรสหประชาชาติจัดอันดับ E-Government อันดับที่ 3 ได้แก่ ประเทศเอสโตเนียและรัฐกร พูลทรัพย์ (2561) ได้สรุประบบรัฐบาลดิจิทัลของเอสโตเนียไว้ดังนี้

ประเทศเอสโตเนียได้ประกาศเอกราชเมื่อปี 2534 มาจากการเคยตกเป็นเมืองขึ้นของสหภาพโซเวียตมาก่อน จึงทำให้ประชาชนมีความตื่นตัวในการพัฒนาประเทศ มีการออกกฎหมายเพื่อเป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศโดย รณดล นุ่มนนท์ (2561) ได้สรุปกฎหมายที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

- 1) พระราชบัญญัติข้อมูลสาธารณะ (Public Information Act) โดยมีความสำคัญคือ กำหนดให้หน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูลสาธารณะ จัดทำเว็บไซต์และเปิดเผยรายชื่อที่หน่วยงานรับผิดชอบ และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- 2) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personnel Data Protection Act) โดยมีความสำคัญคือ ป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนไม่ให้ถูกนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต
- 3) พระราชบัญญัติการระบุตัวตนด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์และการให้บริการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Identification and Trust Services for Electronic Transaction Act) โดยมีความสำคัญคือ ยกกระตบลายเซ็นบุคคลากรนิกส์ให้มีผลทางกฎหมายเท่ากับการเซ็นปกติ รวมถึงกำหนดให้ประชาชนสามารถลงนามด้วยลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ได้ทุกหน่วยงานของภาครัฐ

นโยบายที่เป็นรูปธรรมในช่วงแรกๆ ของเอสโตเนียคือการเน้นระบบดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและปรับปรุงการบริหารภายในภาครัฐรวมถึงการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งในปัจจุบันประเทศเอสโตเนียมีภาครัฐดิจิทัลหรือ E-government ที่มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกด้าน นับได้ว่าดีที่สุดในโลกหรือเป็นประเทศดิจิทัลได้เลย รัฐบาลดิจิทัลของเอสโตเนียใช้เวลาประมาณ 17 ปี โดยมีโครงการระบบสำคัญ ยกตัวอย่างดังนี้

- 1) พ.ศ. 2544 ระบบทะเบียนราษฎรดิจิทัลและ ระบบเชื่อมโยงข้อมูลรัฐ X-road
- 2) พ.ศ. 2546 ระบบธุรกรรมที่ดินอิเล็กทรอนิกส์ e-Land Registry
- 3) พ.ศ. 2548 ระบบการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งแบบ I-vote
- 4) พ.ศ. 2550 ระบบความมั่นคงฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีบล็อกเชน KSI Block chain
- 5) พ.ศ. 2556 ระบบเชื่อมโยงข้อมูลของภาครัฐระหว่างประเทศในยุโรป X-Road Europe
- 6) พ.ศ. 2557 ระบบธุรกิจการค้าอิเล็กทรอนิกส์ e-residency

โดยที่การบริการออนไลน์ของภาครัฐสู่ประชาชนนับเป็น 99% จากบริการทั้งหมด มีเพียง 3 บริการที่ไม่ทำผ่านระบบดิจิทัลคือ 1) การจดทะเบียนสมรส 2) การจดทะเบียนหย่า 3) การโอนกรรมสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเอสโตเนียได้เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลที่เรียกว่า X-Road เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐถึง 900 ฐานข้อมูลทำให้ประชาชนสามารถเข้ารับบริการได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลา อีกทั้งปัจจัยที่สำคัญในการให้บริการออนไลน์คือ ในปี พ.ศ. 2545 เอสโตเนียมีการใช้ระบบยืนยันตัวตนผ่านระบบดิจิทัลโดยใช้ Electronic-ID เปรียบเสมือนประตูใน

การเข้าถึงระบบบริการสาธารณะต่างๆ ของภาครัฐ และจากผลการดำเนินงานรัฐบาลของเอสโตเนีย ที่นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและปรับปรุงสามารถลดต้นทุนด้านแรงงานคนไปถึง 800 ปี

นอกเหนือจากนั้น Mr.Andrus Karelson ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของ เอสโตเนีย อ้างถึงใน blacklist (2019) ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งที่ทำให้เอสโตเนียเป็นดิจิทัล โดยเทคโนโลยีเป็นแค่ เพียงปัจจัยเสริมแต่ปัจจัยหลักคือ แรงผลักดันจากทั้งรัฐบาล ภาคเอกชนที่มีการทำงานร่วมกันเพื่อ พัฒนาเอสโตเนียเป็นรัฐบาลดิจิทัล อีกทั้งรัฐบาลเอสโตเนียให้ความสำคัญกับเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cyber Security) ทั้งนี้ระบบเชื่อมโยงข้อมูลอย่าง X-road มีความปลอดภัยสูงเนื่องจากข้อมูลจะถูกเก็บไว้ที่หน่วยงานต้นสังกัด ไม่ใช่ที่ศูนย์กลาง สามารถกระจายความเสี่ยงจากการถูกโจมตีทางระบบได้ อีกทั้งเอสโตเนียใช้เทคโนโลยี Block Chain<sup>8</sup> ป้องกันการถูกโจมตีทางไซเบอร์ เนื่องจาก Block Chain ไม่มีฐานข้อมูลกลาง ไม่มีฮับ อีกทั้ง Mr. Andrus Karelson ได้ยกตัวอย่าง เหตุการณ์ที่เอสโตเนียถูกโจมตีทางไซเบอร์เมื่อปี 2550 ว่าจะมีเพียง 1 จาก 1,000 บริการที่ถูกชะงัก

จากการศึกษาประเทศที่ประสบความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลทั้งสามประเทศได้แก่ เดนมาร์ก เกาหลีใต้ และเอสโตเนีย พบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลทำให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลชั้นนำ ได้แก่

1) การผลักดันจากผู้นำในประเทศ ที่เป็นจุดเริ่มในการออกนโยบายมีการออกแนวปฏิบัติให้หน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลรวมถึงมีการแก้กฎหมายเพื่อให้การเป็นรัฐบาลดิจิทัลประสบความสำเร็จ

2) มีการบูรณาการร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐและเอกชน การจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลให้มีความทั่วถึงกันเพื่อให้บริการแก่ประชาชน ต้องมีการร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อให้การบริการที่เป็นเลิศได้

3) บุคลากรภาครัฐ เป็นกำลังหลักในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา และอบรมทักษะที่เอื้อและใช้ประโยชน์ได้ในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงการให้ข้อมูลแก่ประชาชนได้

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพ (Efficiency) ไว้ดังนี้ การดำเนินงานที่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรที่ครอบคลุมเรื่อง คน เงิน เวลา และอุปกรณ์ที่ คุ่มค่าหรือน้อยกว่าผลลัพธ์และทิวาดี เมฆสุวรรณ (2538) อ้างถึงในวัชรภรณ์ ไบยา (2557) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ใน 3 มิติ คือ

1) ประสิทธิภาพในมิติทรัพยากร (Input) การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ แก่การดำเนินงานมากที่สุด

2) ประสิทธิภาพในมิติกระบวนการ (process) เป็นระบบการดำเนินงานที่ถูกต้อง ได้ ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า

<sup>8</sup> วรพจน์ ธาราศิริสกุล (2563) ให้ความหมาย Block Chain ไว้ว่าเป็นการเก็บข้อมูลที่เป็นส่วน และนำมาร้อยต่อกันเหมือนโซ่คล้อง โดยมีความปลอดภัยจะเปิดข้อมูลได้เมื่อมีรหัสผ่านทางคอมพิวเตอร์ โดยข้อมูลจะเก็บแบบกระจายไว้ในคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องที่อยู่ในเครือข่าย

3) ประสิทธิภาพในมิติของผลลัพธ์ (Output) กระบวนการดำเนินงานที่ผลลัพธ์ได้มาก่อนเกิดประโยชน์ต่อการทำงาน บรรลุสิ่งที่ต้องการและคุ้มค่าต่อเวลา

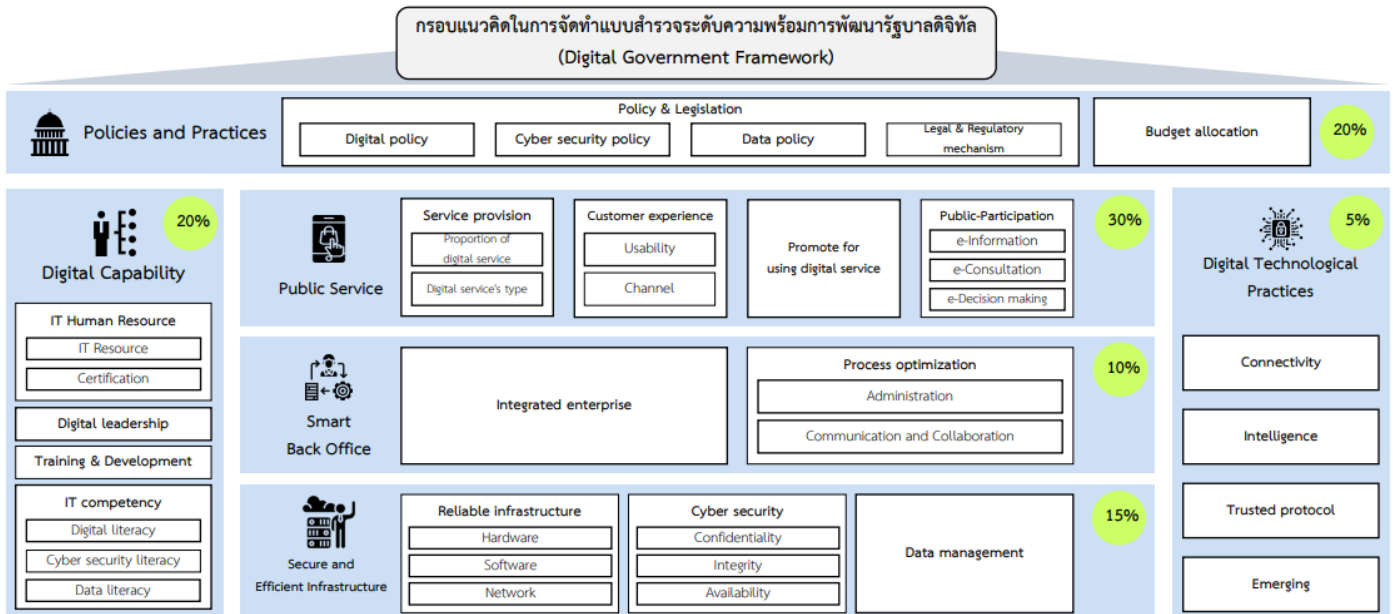
ดังนั้นประสิทธิภาพจึงจะสรุปได้ว่า เป็นผลที่ได้จากการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และได้รับผลลัพธ์ที่คุ้มค่าต่อการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการจะทำให้มีประสิทธิภาพได้ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ควรมีเครื่องมือในการบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้หน่วยงานหันมาให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานในการเพิ่มประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปการเป็นหน่วยงานดิจิทัล / รัฐบาลดิจิทัล เป็นการร่วมมือร่วมแรงใจของหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงภาคประชาสังคม ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการ และการดำเนินงานภายใน รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อใช้เป็นฐานเดียวกัน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเก็บข้อมูลสู่รูปแบบข้อมูลดิจิทัล ซึ่งการจะทำให้เป็นหน่วยงานดิจิทัลได้ก็รวมถึงบุคลากรภายในมีความรู้ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานเป็นหน่วยงานดิจิทัล / รัฐบาลดิจิทัล

อีกทั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ที่เป็นหน่วยงานหลักในการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ในการให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้จัดทำกรอบแนวคิดเพื่อการจัดทำแบบสำรวจระดับความพร้อมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563 ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือให้ภาครัฐและเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่รัฐบาลดิจิทัล เพื่อตอบโจทย์ทั้งของแผนพัฒนาของประเทศและตามหลักสากล

โดยทางสำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรือ สพร. ได้จัดกรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 เพื่อสำรวจว่าหน่วยงานภาครัฐใดที่หน่วยงานมีความพร้อมในการเป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยจะประเมินจาก 6 ตัวชี้วัด ดังนี้

รูปที่ 9 กรอบแนวคิดการจัดทำแบบสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563



ที่มา: รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2563 (สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล ร่วมกับบริษัท Bluebik Group, 2563, น 9.)

1) แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices) ซึ่งจะเป็นการวัดความพร้อมของหน่วยงาน อาทิ การเตรียมการ วางแผนการเป็นรัฐบาล/หน่วยงานดิจิทัล มีการเตรียมความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์หน่วยงานกับแผนนโยบายระดับชาติ รวมถึงแผนการดูแลและป้องกันการคุกคามทางไซเบอร์ และงบประมาณไว้หรือไม่ โดยจะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

- นโยบายดิจิทัล (Digital policy) เกี่ยวกับการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล เช่น หน่วยงานมีการจัดทำแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล เพื่อรองรับในการจะพัฒนาสู่ระดับดิจิทัลของ หน่วยงาน ปรับข้อมูลที่มีอยู่ให้เป็นในรูปแบบดิจิทัลสร้างความพร้อมทางศักยภาพทั้งบุคลากรและเทคโนโลยีของหน่วยงานให้มีความพร้อมสู่หน่วยงานดิจิทัล และมีการปรับกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปในรูปแบบดิจิทัล
- นโยบายข้อมูล (Data policy) เกี่ยวกับการจัดเก็บชุดข้อมูลของหน่วยงานในรูปแบบดิจิทัล รวมถึงการดำเนินการใช้ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เช่น กำหนดความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานในหน่วยงานให้มีผู้รับผิดชอบธรรมาภิบาล และจะรวมถึงการทำงานร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเสมอเพื่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

- กลไกกฎหมายและการกำกับดูแล (Legal & Regulatory Mechanism) เกี่ยวข้องกับการแก้ไข หรือยกเลิก กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานดิจิทัล ให้เป็นการแก้ไขหรือพัฒนา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับให้มีความสอดคล้องกับการที่หน่วยงาน จะพัฒนาหน่วยงานดิจิทัล
- การจัดสรรงบประมาณ (Budget Allocation) เกี่ยวกับการที่หน่วยงาน มีการจัดเตรียมงบประมาณเพื่อรองรับการพัฒนาหน่วยงานให้เป็น หน่วยงานดิจิทัลเช่น งบประมาณในด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของ ผู้บริหาร จัดงบประมาณรองรับระบบพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสำหรับ กระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เป็นต้น

2) ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (Digital Capabilities) ซึ่งจะเป็นการวัดความสามารถ สมรรถนะ ความเพียงพอของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการส่งเสริมการอบรม และพัฒนาทางด้านดิจิทัลแก่บุคลากรของหน่วยงาน โดยจะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

- ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership) เกี่ยวข้องกับบทบาทความสามารถ ของผู้บริหารในหน่วยงานว่ามีความสามารถในการผลักดันหน่วยงานสู่ความ เป็นดิจิทัลได้อย่างไร
- การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยี (IT Human Resource) เกี่ยวข้อง กับการสรรหาจัดสรรให้มีสัดส่วนจำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านอย่างเทคโนโลยี (Technologist) ในหน่วยงานเช่น ผู้ปฏิบัติงานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง รวมถึงผู้ที่ได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพด้าน ดิจิทัล
- การอบรมและพัฒนา (Training & Development) มีการจัดเตรียมแผนการ พัฒนาและอบรมบุคลากรทั้ง ผู้บริหารและพนักงานผู้ปฏิบัติงานในด้าน เทคโนโลยีเช่น สมรรถนะความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านผู้นำ ดิจิทัล รวมถึงด้านการเขียนโปรแกรม ด้านการพัฒนาแอปพลิเคชัน เป็นต้น
- สมรรถนะด้านเทคโนโลยี (IT competency) เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและควบคุมการปฏิบัติตามนโยบายมาตรฐาน เพื่อให้ สามารถยกระดับศักยภาพขององค์กรได้ อีกทั้งยังมีความรู้ความสามารถใน การบริหารกลยุทธ์ ออกแบบและให้บริการในรูปแบบดิจิทัลแก่ ประชาชน



3) บริการภาครัฐ (Public Services) ซึ่งจะเป็นการวัดจำนวนสัดส่วนการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลของหน่วยงาน ช่องทางการให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ โดยจะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

- สัดส่วนการให้บริการรูปแบบดิจิทัลของหน่วยงาน (Proportion of Digital Services) เกี่ยวข้องกับช่องทางการให้บริการของหน่วยงานอย่างไรในรูปแบบช่องทางปกติ (ไม่ดิจิทัล) เช่น ผู้รับบริการเข้ารับบริการผ่าน ณ หน่วยงาน ส่วนกลางหรือ ณ หน่วยงานภูมิภาค สำหรับรูปแบบการให้บริการดิจิทัล เช่นการให้บริการผ่านเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน
- ประชาสัมพันธ์บริการดิจิทัลของหน่วยงาน (Promote for using digital service) เกี่ยวข้องกับการที่หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ช่องทางการให้บริการผ่านสื่อดิจิทัลเช่น เว็บไซต์ และผ่าน Social media ต่างๆ ได้แก่ Facebook Line Twitter เป็นต้น
- การมีส่วนร่วมภาคประชาชน (Public participation) เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลของหน่วยงานในด้านการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล (E-Information) อย่างถูกต้องและเป็นข้อมูลปัจจุบันแก่ประชาชนที่ร้องขอ รวมถึงเป็นช่องทางให้ประชาชนผู้รับบริการสามารถแสดงความคิดเห็น ทิชม เกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงานผ่านช่องทางติดต่อสื่อสารต่างๆ เช่นเว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และที่ร้องขอผ่าน Social media ต่างๆ ได้แก่ Facebook Line เป็นต้น

4) การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office) ซึ่งจะเป็นการวัดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามา บรูณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยจะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

- การบูรณาการระบบภายในองค์กร (Integrated enterprise) เกี่ยวข้องกับการนำเอาระบบวิธี Single Sign-on (ที่หมายถึงการล็อกอิน เพื่อยืนยันตัวตนเพียงครั้งเดียวสามารถเข้าระบบและสามารถเชื่อมโยงได้หลายระบบ) เข้ามาปรับใช้กับระบบภายในหน่วยงานเช่น งานบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี งานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ งานอาคารและสถานที่ งานบริหารพัสดุ งานติดตามและประเมินผล เป็นต้น
- การบริหารจัดการ (Administration) เกี่ยวข้องกับการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อรองรับกับการ Work From Home (WFH) สามารถเข้าถึงระบบของหน่วยงานผ่านจากอินเทอร์เน็ตที่บ้าน และการใช้เอกสารติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ในรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ทั้งนี้จะ

รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนลง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Communication and Collaboration) เกี่ยวข้องกับช่องทางติดต่อสื่อสารรูปแบบที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อสารภายในองค์กร ช่องทางการจัดประชุม รวมถึงแพลตฟอร์มในการดำเนินงานร่วมกัน เช่น ระบบกลางของหน่วยงาน (ได้แก่การแชร์โฟลเดอร์ ไลน์ที่ใคร่ฟกลาง เป็นต้น) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ Line Microsoft team Zoom

5) โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) ซึ่งจะเป็นการวัดที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัลของหน่วยงาน รวมถึงการวัด มีการจัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้ โดยจะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

- โครงสร้างพื้นฐานที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliable infrastructure) เกี่ยวข้องกับการปรับนำเอาโครงสร้างพื้นฐานกลางของภาครัฐมาปรับใช้ เช่น ระบบคลาวด์กลาง (GDCC) ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ ภาครัฐ (GIN) และจะรวมถึงความพร้อมทางด้านซอฟต์แวร์ (Software) ได้แก่ Microsoft Office Antivirus ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ได้แก่ คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ โน้ตบุ๊ก สแกนเนอร์ เป็นต้น และตัวบริการและเครือข่าย (Server and Network) ได้แก่ Wi-Fi Router เป็นต้น
- ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber security) หน่วยงานมีมาตรการตามมาตรฐานสากล (ISO/IEC 27001) พ.ร.บ. ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ของการรักษาความลับของข้อมูล โดย เช่น มีลำดับขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูล กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล ยืนยันตัวตนก่อนใช้งานสองขั้นตอนโดยวิธี Username/password บัตรประจำตัวประชาชน ID card เป็นต้น
- การจัดการข้อมูล (Data management) เป็นรูปแบบในการตรวจสอบ แก้ไข อัปเดตข้อมูลก่อนการจัดเก็บในรูปแบบดิจิทัลเพื่อพร้อมสำหรับการนำไปใช้งาน ในอนาคต และจะเก็บทั้งในรูปแบบ Real-time รูปแบบรายเดือนหรือรูปแบบรายไตรมาส หรือรูปแบบรายปี เป็นต้น

6) เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices) ซึ่งจะเป็นการวัดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ อาทิ IoT (Internet of Thing) Big data และ Mobile Technology โดยจะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

- การใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมต่อและการสื่อสาร (Connectivity) ซึ่งจะหมายถึงเทคโนโลยีที่หน่วยงานมีการนำเข้ามาปรับใช้และพัฒนาเชื่อมต่อการสื่อสารภายในหน่วยงานเช่น เทคโนโลยี IoT หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ที่สอดคล้องกับการเชื่อมต่อการสื่อสารเพื่อยกระดับการใช้งานช่องทางดิจิทัล
- การวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Intelligence) เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยเป็นโปรแกรมพื้นฐานทั่วไป หรือโปรแกรมทางวิเคราะห์ทางสถิติโดยเฉพาะเพื่อรองรับข้อมูลจำนวนปริมาณที่มากกว่าโปรแกรมพื้นฐาน
- ความปลอดภัยแล้วความน่าเชื่อถือในการทำงาน (Trusted Protocol) การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาเพื่อสร้างความปลอดภัยความน่าเชื่อถือในการทำงาน เช่นรูปแบบ (Security Control) การใส่รหัส (password) ในไฟล์เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ซึ่งจากรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เพื่อสำรวจว่าหน่วยงานภาครัฐใดที่หน่วยงานมีความพร้อมในการเป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยจะประเมินจาก 6 ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่สามารถประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงาน หรือ สำนักงาน ในการเป็นองค์กรรัฐที่มีความเป็นดิจิทัลได้ อย่างไรก็ตามผลจากแบบสำรวจยังสามารถบอกหน่วยงานได้อีกว่า ในปัจจุบันหน่วยงานเป็นองค์กรดิจิทัลแล้วหรือไม่ หรืออยู่ที่ขั้นตอนใด และจะต้องพัฒนาไปสู่รัฐบาลหรือสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

#### 2.4. รัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

จากรายงานผลการศึกษาเพื่อยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (2560) ได้ทำการศึกษาและประเมินการให้บริการออนไลน์ของหน่วยงานรัฐ และศึกษาการประเมินการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสากล ตามการประเมินของสหประชาชาติ (E-government) การประเมินของมหาวิทยาลัยวาเซเดะ (Waseda-IAC International e-Government Ranking Survey) และมาตรฐานเว็บไซต์ของ สรอ. โดยได้ผลการศึกษาพบว่าประเทศไทยในการจะเป็นรัฐบาลดิจิทัลยังขาดไปในบางมิติ ได้แก่ การให้บริการเบ็ดเสร็จ One stop service ที่ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน ผู้มารับบริการได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งรายงานผลการศึกษาฯ ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยไว้ดังนี้

การพัฒนาพอร์ทัลแห่งชาติ ที่เป็นศูนย์กลางการให้บริการของทุกหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นมาตรฐานและเป็นปัจจุบัน รวมถึงการเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมสำหรับออกความเห็นและตรวจสอบได้

นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการผลักดันนโยบายแก่หน่วยงานภาครัฐ ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนเป็นรูปแบบดิจิทัล โดยกำหนดมาตรฐานขอบเขตการเป็นรัฐบาลดิจิทัล และพัฒนาการให้บริการออนไลน์ของหน่วยงานกระทรวงหลักให้ง่ายและสะดวกต่อการใช้งานของประชาชน อีกทั้งรายงานผลการศึกษาฯ ได้เสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไว้ดังนี้

1) ส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านหน่วยงานภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมให้มีความสำคัญที่การจัดเก็บเอกสารเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถค้นหาข้อมูลในอดีตได้โดยง่าย และเสนอให้หน่วยงานเพิ่มบุคลากรด้านวิเคราะห์ระบบ (System Analyst) เพื่อเป็นโยชน์ของหน่วยงานที่ต่อวการพัฒนาการบริการ และพัฒนาการบริหารงานภายในให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเข้ามาใช้แก่ประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

2) จัดให้มีกลไกเพื่อยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เช่น แต่งตั้งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของไทย มีหน้าที่ในการพัฒนาขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล และแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยให้มีผู้แทนจากแต่ละกระทรวงต่างๆ เพื่อบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วนในการยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงจัดทำมาตรฐานในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือหน่วยงานภาครัฐในการยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

3) ส่งเสริมให้ภาครัฐบูรณาการร่วมกับภาคเอกชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระของหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงเป็นแนวคิดให้เอกชนเข้ามาร่วมพัฒนาประเทศ เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งไว้

พรธีรา เชี่ยวเชิงงาน (2562) ได้ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเร่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในด้านกระบวนการบริหารจัดการของภาครัฐ รวมถึงเป็นการยกระดับการทำงานและบริการของภาครัฐแก่ประชาชนให้มีความเข้าถึงง่าย สะดวก และรวดเร็วต่อการใช้บริการ สิ่งที่เป็นอันดับแรกในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภาครัฐโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คือการปรับกระบวนการ ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอน เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงาน แต่ทั้งนี้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในภาครัฐต้องได้รับแรงสนับสนุนทั้งด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาครัฐ เอกชนและประชาชนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญและ เวทยา ใฝ่ใจดี, (วัชรพจน์,เวทยา, 2563) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเพื่อศึกษาอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในองค์กรภาครัฐสำคัญอันดับหนึ่งได้แก่ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยที่มีผลรองลงมาคือ ด้านบุคลากรในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรมกรอบการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ สำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ได้กำหนดดัชนีชี้วัด 6 ด้านในการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล และ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรือ สพร. ได้จำลองการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลออกเป็นลำดับขั้น ซึ่งจะบอกได้ถึงประสิทธิภาพในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและ ได้นิยามการวัดความพร้อมของรัฐบาลดิจิทัล ไว้ที่ 5 ลำดับขั้นดังนี้ ระดับที่ 1) Initial ขั้นของการเริ่มต้น ระดับที่ 2) Developing ขั้นตอนกำลังพัฒนา ระดับที่ 3) Defined ขั้นตอนของการพัฒนาแล้ว ระดับที่ 4) Managed การจัดการ และระดับที่ 5) Optimizing การทำให้มีความยั่งยืนอย่างเหมาะสม

รูปที่ 10 แบบจำลองการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Factors	Initial (E-Government)	Developing (Open)	Defined (Data-centric)	Integrated (Fully Digital)	Optimizing (Smart)
Policies and Practices	Compliance	Transparency	Constituent value	Insight-driven transformation	Sustainability
Digital Capability	Inefficient	Elementary	Intermediate	Effective	Digital savvy
Public Service	Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
Smart Back Office	Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
Secure & Efficient Infrastructure	Obsolete	Fundamental	Cross-channel	Integrated	Digitized
Digital Technological Practices	Outdated	Standard	Disruptive-tech	Leading-tech	Future-tech

ที่มา: รายงานฉบับเผยแพร่แบบจำลองระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563, น 11.)

โดยความตั้งใจของ สพร. ต้องการให้แบบจำลองระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลนี้เป็นเครื่องมือเบื้องต้นให้แก่หน่วยงานต่างๆ เพื่อนำไปใช้สำหรับการพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานดิจิทัล ส่งผลให้แบบจำลองวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลจึงมีการเพิ่มเติมรายละเอียดของสิ่งที่พึงประสงค์จากแต่ละดัชนีตัวชี้วัดทั้ง 6 ด้านที่เป็นเกณฑ์ในการวัดความพร้อมการเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อประสงค์ให้แต่ละหน่วยงานหลังจากได้รับทราบถึงผลลัพธ์จากการทำแบบสำรวจรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานตัวเองแล้ว สามารถนำมาเปรียบเทียบระดับแต่ละขั้นของแบบจำลองฯ ร่วมกับผลลัพธ์ของหน่วยงานตัวเองได้ เพื่อที่จะได้ทราบว่า ณ ปัจจุบันหน่วยงานตัวเองอยู่ที่ระดับขั้นใด และแนวทางการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเป็นอย่างไร โดยที่แบบจำลองการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลแต่ละระดับมีใจความดังนี้

#### 1) แผนนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies and Practices)

**ระดับแรกคือ Initial (Underdeveloped)** ขั้นแรกเริ่มและยังไม่มีการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการที่หน่วยงานไม่มีการเตรียมแผนการหรือแผนพัฒนาเพื่อรองรับการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นในรูปแบบดิจิทัล และยังรวมถึงไม่มีการดำเนินการใดใดที่เกี่ยวข้องในด้านนโยบายดิจิทัล และการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐของหน่วยงาน

**ระดับที่สอง Developing (Traditional)** ขั้นตอนของการอยู่ระหว่างการพัฒนา หน่วยงานมีการจัดเตรียมแผนพัฒนาในบางส่วนเช่น บางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อรองรับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล แต่ไม่ได้ครบทุกยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุม และมีการริเริ่มนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐในบางส่วนของหน่วยงาน

**ระดับที่สาม Defined (Developed)** ขั้นตอนของการพัฒนาแล้ว หน่วยงานมีการจัดเตรียมแผนเพื่อรองรับการพัฒนาหน่วยงานดิจิทัล โดยแผนที่กำหนดนั้นจะครอบคลุมทุกยุทธศาสตร์ แต่ยังคงพบว่ามีขาดตกไปในบางกลยุทธ์ และมีการพัฒนาต่อในด้านนโยบายการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐให้อยู่ในระดับกลาง

**ระดับที่สี่ Managed (Insight-driven Transformation)** ขั้นตอนของการจัดการโดยเป็นการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในเชิงลึกเพื่อให้เป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยหน่วยงานมีการพัฒนาและต่อยอดแผนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้ครบถ้วนทั้งยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อีกทั้งยังนโยบายด้านการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐมีระดับการพัฒนาให้เปิดเผยข้อมูลเกือบจะทั้งหมดของหน่วยงาน

**ระดับที่ห้า Optimizing (Sustainability)** ขั้นตอนนี้เป็นระดับขั้นของการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการเป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยระดับที่ห้าจะกล่าวถึงการที่หน่วยงานมีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่สมบูรณ์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน และรองรับทิศทางอนาคตของหน่วยงาน ในส่วนของนโยบายการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน

## 2) ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (Digital Capabilities) จะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

**ระดับแรกคือ Initial (Inefficient)** ขั้นแรก ที่บ่งบอกถึงหน่วยงานยังไม่มีการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเป็นหน่วยงานดิจิทัล และหน่วยงานยังไม่มีการจัดอบรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางด้านดิจิทัลที่กำลังขาดทักษะในด้านนี้ อีกทั้งหน่วยงานยังไม่มีกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด้านดิจิทัล

**ระดับที่สอง Developing (Elementary)** ขั้นที่กำลังพัฒนาขั้นเริ่มต้น หน่วยงานมีการจัดส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเป็นหน่วยงานดิจิทัลอย่างน้อย 1 หลักสูตร และหน่วยงานมีการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพทางด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ซึ่งบุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัลระดับพื้นฐาน แต่ทั้งนี้ยังไม่มีรางวัลระดับผลของทักษะ และหน่วยงานยังไม่มีโครงการเกี่ยวกับด้านดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ

**ระดับที่สาม Defined (Intermediated)** ขั้นนี้หมายถึงขั้นตอนการพัฒนาในระดับกลาง หน่วยงานมีการจัดส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยงานเป็นหน่วยงานดิจิทัลแล้ว โดยอย่างน้อย 1 หลักสูตร และหน่วยงานมีการจัดวัดค่าระดับผลของทักษะ จากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในความรู้ด้านดิจิทัล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ อีกทั้งหน่วยงานยังมีการริเริ่มโครงการด้านดิจิทัลที่สำเร็จแล้ว 1 โครงการ

**ระดับที่สี่ Managed (Effective)** ขั้นระดับนี้คือขั้นที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยมีการจัดส่งผู้บริหารให้ได้รับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยงานดิจิทัล 2 - 4 หลักสูตร และหน่วยงานมีการส่งเสริมความรู้ทักษะในอนาคตบางหัวข้อ และมีการวัดผลทักษะ เพื่อต่อยอดศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรส่วนมากมีความสามารถด้านดิจิทัลที่นำมาประยุกต์กับการดำเนินงานภายในหน่วยงานได้แล้ว รวมถึงหน่วยงานยังมีการต่อยอดโครงการด้านดิจิทัลให้สำเร็จเพิ่มเติมอีก 3 - 4 โครงการ

**ระดับที่ห้า Optimizing (Digital savvy)** ขั้นสุดท้ายคือ ระดับขั้นการรู้ความสามารถด้านดิจิทัลอย่างเชี่ยวชาญของหน่วยงาน โดยหน่วยงานส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยงานดิจิทัลอย่างน้อย 5 หลักสูตร และหน่วยงานมีการส่งเสริมและวัดความรู้ทักษะที่ครอบคลุมทุกหัวข้อที่จำเป็นในด้านดิจิทัลเพื่อรองรับในอนาคต และบุคลากรมีความรู้ความสามารถในด้านดิจิทัลที่ใช้ในการทำงานได้เกือบทั้งหมด รวมถึงหน่วยงานยังมีการต่อยอดโครงการด้านดิจิทัลให้สำเร็จเพิ่มเติมอีกอย่างน้อย 5 โครงการ

### 3) บริการภาครัฐ (Public Services) จะแบ่งตัวชี้วัดย่อยได้ดังนี้

**ระดับแรกคือ Initial (Reactive)** ขั้นแรกกล่าวคือ การให้บริการของหน่วยงานเป็นไปในรูปแบบปกติ หรือแบบดั้งเดิมที่มีมา ที่ผู้เข้ารับบริการจำเป็นต้องเข้ามาใช้บริการที่หน่วยงาน เนื่องจากเป็นช่องทางเดียวในการให้บริการ อีกทั้งหน่วยงานมีช่องทางการที่รองรับการให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการที่ร้องขอ

**ระดับที่สอง Developing (Intermediated)** ขั้นที่สองกล่าวคือ อยู่ในระหว่างการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานเป็นรูปแบบดิจิทัลในบางส่วนแล้ว และมีช่องทางการให้บริการมากกว่า 1 ช่องทาง รวมถึงหน่วยงานมีช่องทางในการให้ผู้รับบริการร้องขอข้อมูล และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับบริการได้

**ระดับที่สาม Defined (Proactive)** ขั้นที่สามกล่าวคือ การที่หน่วยงานมีการให้บริการมากกว่า 1 ช่องทาง อาทิ Self service ซึ่งเป็นรูปแบบการให้บริการดิจิทัล และยังคงมีการให้บริการแบบ Counter service อีกทั้งหน่วยงานมีช่องทางในการให้ผู้รับบริการร้องขอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับบริการ และหน่วยงานมีการดำเนินการเพื่อแก้ไขพัฒนาต่อความคิดเห็นของผู้รับบริการ

**ระดับที่สี่ Managed (Embedded)** ขั้นที่สี่กล่าวคือ การให้บริการของหน่วยงานเกือบทุกบริการเป็นไปในรูปแบบดิจิทัลหรือ ออนไลน์ และยังคงมีการให้บริการในรูปแบบ One stop service และยังมี การเข้าถึงบริการหลายช่องทาง อาทิ Self service และ Counter service นอกจากนี้หน่วยงานยังมีการให้ข้อมูลแก่ประชาชนที่ร้องขอและช่องทางการให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับบริการ และหน่วยงานจะนำความคิดเห็นนั้นไปปรับปรุงการให้บริการ และในขั้นนี้หน่วยงานมีการเปิดประชาคมติ เพื่อการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงาน โดยให้เป็นการบูรณาการจัดทำบริการความร่วมมือกับภาคประชาชนรวมถึงเอกชน

**ระดับที่ห้า Optimizing (Predictive)** และระดับขั้นสุดท้ายนี้หน่วยงานมีการให้บริการทั้งหมดในรูปแบบดิจิทัล และยังคงมีการให้บริการแบบ One stop service และยังมีช่องทางการเข้าถึงบริการหลายช่องทาง อาทิ Self service และ Counter service และขั้นนี้ยังมีการเพิ่มรูปแบบการให้บริการที่เพิ่มเติมขึ้นมาคือการให้บริการแต่ละบุคคลหรือ Personalized และหน่วยงานยังคงมีการเปิดประชาคมติ เพื่อการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงาน โดยให้เป็นการบูรณาการจัดทำบริการความร่วมมือกับภาคประชาชนรวมถึงเอกชน



#### 4) การบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (Smart Back Office)

**ระดับแรกคือ Initial (Basic)** กล่าวคือ ชั้นพื้นฐานของหน่วยงาน โดยที่ระบบการดำเนินงานภายในของหน่วยงานยังเป็นในรูปแบบปกติดั้งเดิมที่ทำมา หรือแบบแยกตัวออกจากกัน ไม่ได้เชื่อมโยงระบบระหว่างทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน นอกจากนี้ระดับขั้นพื้นฐานนี้ระบบยังไม่รองรับการทำงานและติดต่อสื่อสารร่วมกันภายในหน่วยงานในรูปแบบดิจิทัล

**ระดับที่สอง Developing (Co-ordinated)** กล่าวคือหน่วยงานเริ่มมีการปรับปรุงระบบการดำเนินงานภายใน โดยเป็นการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาช่วยยกระดับการดำเนินงาน เพื่อให้ระบบการดำเนินงานภายในมีความเชื่อมต่อกัน รวมถึงระบบมีการรองรับการติดต่อสื่อสารภายในร่วมกันผ่านรูปแบบดิจิทัล แต่ไม่อยู่ในระบบเดียวกัน รวมถึงบางส่วนของระบบการดำเนินงานเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภายนอก

**ระดับที่สาม Defined (Digital)** กล่าวคือ หน่วยงานได้ดำเนินการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาปรับปรุงการดำเนินงานระบบภายในส่วนมาก ซึ่งรวมถึงระบบบริหารจัดการภายในมีความเชื่อมโยกันแล้วส่วนหนึ่ง อีกทั้งหน่วยงานยังมีการเชื่อมระบบภายในร่วมกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางของภาครัฐอย่างน้อย 1 หน่วยงาน

**ระดับที่สี่ Managed (Strategic)** กล่าวคือ หน่วยงานได้ดำเนินการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาปรับปรุงการดำเนินงานระบบภายในส่วนใหญ่ และระบบบริหารจัดการภายในมีความเชื่อมโยกันแล้วส่วนมาก อีกทั้งหน่วยงานยังมีการเชื่อมระบบภายในทุกระบบร่วมกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางของภาครัฐ

**ระดับที่ห้า Optimizing (Transformational)** กล่าวคือ การปฏิรูปหน่วยงานโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในหน่วยงานที่ครอบคลุมทุกด้านเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ระบบภายในยังเชื่อมโยงกันทุกระบบ เพื่อการดำเนินงานและติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานร่วมกันในรูปแบบดิจิทัล อีกทั้งหน่วยงานยังมีเชื่อมโยงร่วมกับศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางของภาครัฐทุกระบบ

#### 5) โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure)

**ระดับแรกคือ Initial (Obsolete)** ชั้นแรกกล่าวคือ หน่วยงานยังไม่มีเตรียมความพร้อมวางแผนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้สำหรับการดำเนินงานภายในหน่วยงาน รวมถึงไม่มีการวางแผนสร้างฐานข้อมูล และกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับการป้องกันข้อมูลทางไซเบอร์

**ระดับที่สอง Developing (Fundamental)** กล่าวคือ มีการสร้างฐานรากวางแผนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นเพียงพอกับการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลในบางด้าน และขั้นนี้หน่วยงานมีการออกข้อบังคับ มาตรการในการดูแลและป้องกันการไซเบอร์ในบางด้าน เช่น การป้องกันการคุกคามทางไซเบอร์ภายในหน่วยงาน และขั้นระดับนี้หน่วยงานมีการจัดเตรียมความพร้อมทางด้านการเป็นข้อมูลบนฐานข้อมูลรูปแบบดิจิทัล ทั้งนี้หน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบ Descriptive Analytic<sup>9</sup>

**ระดับที่สาม Defined (Standardized)** กล่าวคือ หน่วยงานจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงอุปกรณ์ที่จำเป็นและเพียงพอต่อการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัล และมีการเพิ่มมาตรการ กฎระเบียบข้อบังคับในการดูแลทางไซเบอร์ภายในหน่วยงานในระดับปานกลาง นอกจากนี้หน่วยงานต่อยอดการจัดข้อมูลให้เป็นระบบและขั้นตอนเพื่อการจัดเก็บข้อมูลที่ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป ทั้งนี้หน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบ Diagnostic Analytic<sup>10</sup>

**ระดับที่สี่ Managed (Integrated)** กล่าวคือ หน่วยงานมีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอต่อการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลของหน่วยงาน และมีการเพิ่มมาตรการ กฎระเบียบข้อบังคับในระดับสูง เพื่อการดูแลทางไซเบอร์ภายในหน่วยงาน และขั้นนี้หน่วยงานมีความพร้อมในการจัดข้อมูลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้เป็นรูปแบบรายวัน และเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของ Predictive Analytic<sup>11</sup>

**ระดับที่ห้า Optimizing (Digitized)** กล่าวคือ หน่วยงานมีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอต่อการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลของหน่วยงาน อีกทั้งหน่วยงานมีการจัดเตรียมความพร้อมระดับสูงมาก เพื่อการดูแลป้องกันการคุกคามทางไซเบอร์ภายในหน่วยงาน ขั้นนี้หน่วยงานมีความพร้อมในการวิเคราะห์จัดข้อมูล โดยการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ณ เวลานั้น และเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของ Prescriptive Analytic<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Molek (2015) ได้อธิบาย Descriptive Analytic ไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน ให้ความสนใจไปที่กำลังทำอะไร กำลังเกิดอะไรเช่น รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นต้น ที่มา marketingoops.com

<sup>10</sup> ดร.เยาวลักษณ์ ขาดิบุญชาชัย และโสภณ เพิ่มศิริวัลลภ (2016) ได้อธิบาย Diagnostic Analytic ไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย ซึ่งจะอธิบายถึงสาเหตุสิ่งที่เกิดขึ้น จากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลซึ่งกันและกัน ที่มา สำนักงานตรวจสอบบัญชีและที่ปรึกษาทางธุรกิจ ฮิวาย

<sup>11</sup> ดร.เยาวลักษณ์ ขาดิบุญชาชัย และโสภณ เพิ่มศิริวัลลภ (2016) ได้อธิบาย Predictive Analytic ไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบการพยากรณ์ โดยคาดว่าจะเกิดสิ่งขึ้น หรือน่าจะเกิด โดยนำข้อมูลที่เกิดแล้วมาจำลองทางสถิติหรือทางด้านปัญญาประดิษฐ์ เช่น พยากรณ์ผลประชามติเป็นต้น ที่มา สำนักงานตรวจสอบบัญชีและที่ปรึกษาทางธุรกิจ ฮิวาย

<sup>12</sup> ดร.เยาวลักษณ์ ขาดิบุญชาชัย และโสภณ เพิ่มศิริวัลลภ (2016) ได้อธิบาย Prescriptive Analytic ไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบขั้นตอนที่มีความซับซ้อนขั้นสุด เป็นการพยากรณ์คาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งข้อดีและข้อเสีย และการให้คำแนะนำ และผลของทางเลือกนั้นๆ เช่น เหตุการณ์เมื่อปลายปี 2014 การจับตัวประกัน ณ กรุงซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย ทำให้ค่าโดยสาร Uber สูงขึ้นถึง 4 เท่าตัวเนื่องจากประชาชนอยากเดินทางกลับบ้าน ที่มา สำนักงานตรวจสอบบัญชีและที่ปรึกษาทางธุรกิจ ฮิวาย

6) เทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technological Practices)

**ระดับแรกคือ Initial (Near standard practice)** กล่าวคือ ระดับขั้นนี้หน่วยงานยังคงการดำเนินงานในรูปแบบดั้งเดิมที่ทำมา ยังไม่มีการเตรียมหรือวางแผนการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

**ระดับที่สอง Developing (General)** กล่าวคือ หน่วยงานเริ่มมีการพัฒนาและนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในขั้นพื้นฐานของการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

**ระดับที่สาม Defined (Up to date)** กล่าวคือ หน่วยงานพัฒนาและนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน แต่เฉพาะกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**ระดับที่สี่ Managed (Leading-tech)** กล่าวคือ หน่วยงานพัฒนาและนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน แต่เฉพาะกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**ระดับที่ห้า Optimizing (Future-tech)** กล่าวคือ หน่วยงานพัฒนาและนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงและยังมีความซับซ้อนเข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงานกับหน่วยงานที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

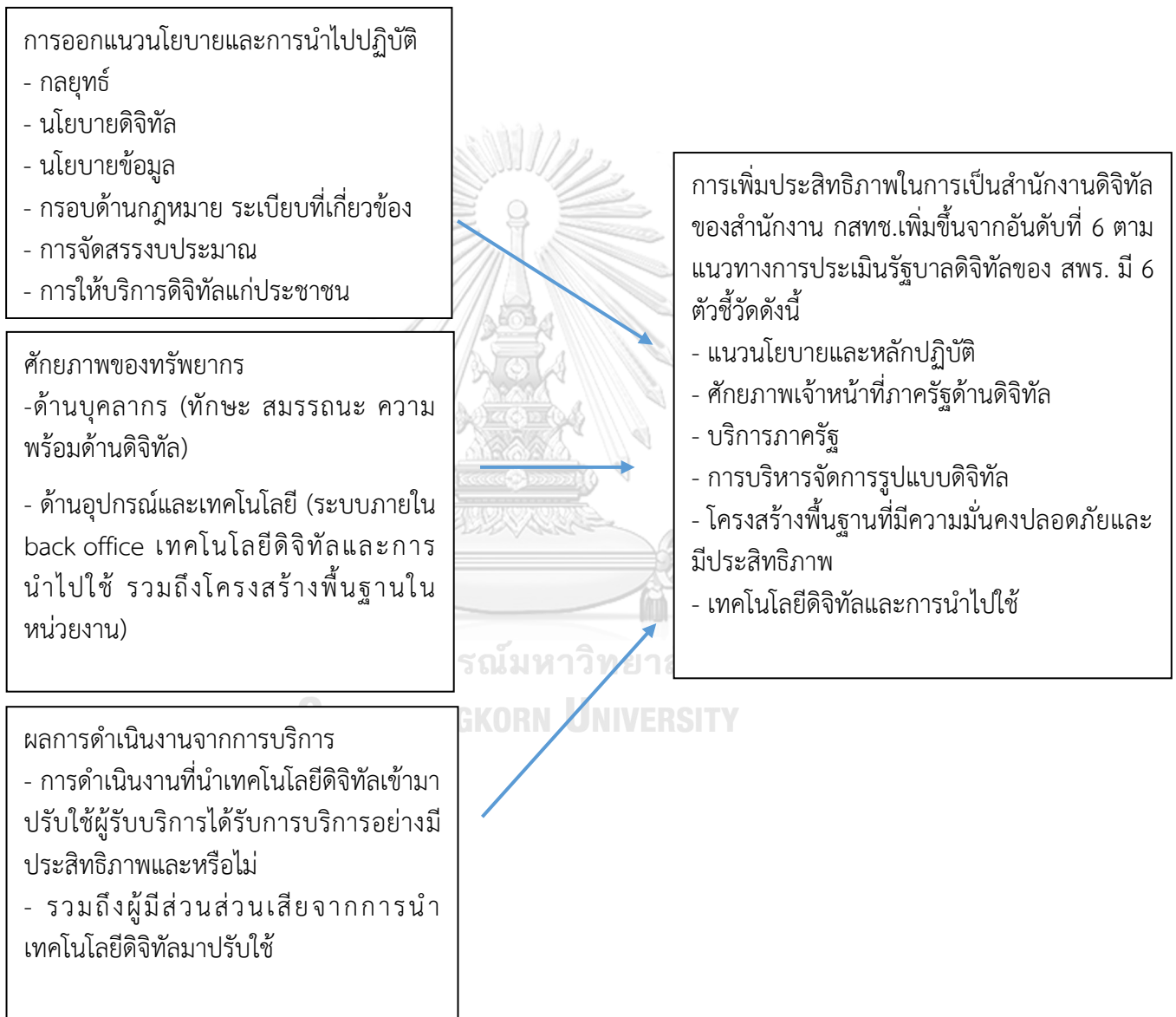
จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. ดังต่อไปนี้

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดจากกรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 ของสำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล และปรับให้เหมาะสมตามงานวิจัยของผู้วิจัย ได้กรอบแนวคิดดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การเปลี่ยนผ่านของหน่วยงานประสบความสำเร็จไปสู่การเป็นหน่วยงานดิจิทัลได้มีการอธิบายไว้ใน แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลของ Patrick Dunleavy และคณะศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยลอนดอน อ้างถึงใน อุษามาต ร่วมใจ (2560, น 13.) ซึ่งได้แก่ 1) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี 2) ภาครัฐต้องยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลัก 3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาให้กระบวนการดำเนินงานทั้งภายในองค์กร และภายนอกที่รวมถึงการให้บริการแก่ประชาชน มีความสะดวกและลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน รวมถึงข้อมูลที่ได้ทบทวนจากประเทศที่เป็นรัฐบาลดิจิทัลแล้วอย่าง เดนมาร์ก เกาหลีใต้ และเอสโตเนีย โดยทั้ง 3 ประเทศได้รับแรงผลักดันและสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงของประเทศ เพื่อมุ่งหวังพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นดิจิทัล

ในบริบทของการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลโดยจัดสรรจากปัจจัยทั้ง 6 ด้านตามกรอบการสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลคือการนำมาจัดกลุ่มให้เข้ากันได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การออกแนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ 2) ศักยภาพของทรัพยากร 3) ผลการดำเนินงานจากการบริการ จึงได้มาเป็นกรอบแนวคิดวิจัยข้างต้นซึ่งจะสามารถนำมาเป็นกรอบในการหาคำตอบของวัตถุประสงค์งานวิจัยนี้

โดยกรอบการศึกษานี้จะนำไปประกอบการศึกษาข้อมูลจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. และศึกษาข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในรัฐบาลดิจิทัล ดังจะกล่าวถึงในบทต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช.” โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยกระดับสำนักงาน กสทช. ให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 6 ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สำนักพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล และเพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนา สำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. โดยดำเนินการศึกษาวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รวบรวมข้อมูลที่มาจากความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องโดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนการศึกษาตามลำดับขั้น ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการ เพื่อตอบโจทย์การ ศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช. ซึ่งข้อมูล มาจากการใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีความ เกี่ยวข้องทั้งด้านการกำหนดนโยบาย การผลักดัน การขับเคลื่อนสำนักงานดิจิทัล รวมถึงผู้รับบริการ ของ สำนักงาน กสทช.

##### 3.1.1 ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มาจากการเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น จำแนกเป็นการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling) หรือที่เรียกว่าตามดุลย พินิจ (Judgmental Sampling) ของผู้วิจัยซึ่งจะตั้งเกณฑ์ตามอัตวิสัย (Subjectivity) ที่เป็นมุมมอง ของผู้วิจัยว่าจะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลภายในเป็นผู้บริหาร ของสำนักงาน กสทช. เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง ในการกำหนดและผลักดันนโยบายการดำเนินการเป็น สำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. ผู้วิจัยจึงเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน แบ่งเป็นผู้บริหารของสำนักงาน กสทช. จำนวน 7 ท่าน ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 ท่าน ในสายงานภูมิภาค สายงานกิจการกระจายเสียง และสาย งานโทรคมนาคม โดยมีหน้าที่ความเกี่ยวข้อง อาทิ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์และแผนงาน รวมทั้ง บริหารจัดการตรวจสอบแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล เป็นต้น และ ผู้อำนวยการสำนักที่มีความเกี่ยวข้องในด้านการพัฒนาสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. จำนวน 4 ท่าน โดยมีหน้าที่เกี่ยวข้องความเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาสำนักงาน กสทช. ให้เป็นองค์กรดิจิทัล พัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ปรับปรุงและบูรณาการกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของ สำนักงาน กสทช. ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในด้านต่างๆ ตามภารกิจหลักของ สำนักงาน กสทช.

ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก 2 ท่านได้แก่ จากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล 1 ท่าน ผู้วิจัยคัดเลือกเนื่องจากเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล รวมถึง สพร. เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุน ส่งเสริม การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย และผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 เป็นผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานเอกชนอย่างบริษัท บลูบิค จำกัด เนื่องจากเป็นที่ปรึกษาในการสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้นผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะสัมภาษณ์แนวทางในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจะพัฒนาได้อย่างไร รวมถึงจะสามารถปรับแนวทางการดำเนินงานสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. ไปในรูปแบบใด เป็นต้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่

ตารางที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก จำนวน 2 ท่าน

ลำดับ	ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก	หน้าที่/ ความเกี่ยวข้อง
1	ผู้อำนวยการฝ่ายขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล จาก สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล</li> <li>- จัดทำและเสนอแนวทางการปรับปรุงแผนนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐในระดับต่างๆ</li> <li>- ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล</li> </ul>
2	บริษัท บลูบิค จำกัด	- ที่ปรึกษาในการจัดทำแบบสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้รับบริการจากสำนักงาน กสทช. จำนวน 3 ท่าน จากแต่ละสายงาน (สายงานโทรคมนาคม สายงานกระจายเสียง และสายงานภูมิภาค) ที่เข้ารับบริการของสำนักงาน กสทช. ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความประสงค์อยากให้สำนักงาน กสทช. เพิ่มเติมการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล ออนไลน์ ในลักษณะอย่างไร เพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างไร จึงจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

ตารางที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลจากการรับบริการของสำนักงาน กสทช. จำนวน 3 ท่าน

ลำดับ	ผู้รับบริการจากสำนักงาน กสทช.	ด้านที่เข้ารับบริการ
1	ผู้รับบริการสายงานกิจการกระจายเสียง	- ใบอนุญาตของกิจการกระจายเสียง
2	ผู้รับบริการสายงานโทรคมนาคม	- ใบอนุญาตต้นกวิทุยสมัครเล่น
3	ผู้รับบริการสายงานกิจการกระจายเสียง	- ต่ออายุบัตรผู้ประกาศในกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์

ผู้มีส่วนได้เสียจำนวน 2 ท่าน จากสายงานบริหารองค์กรของสำนักงาน กสทช. ผู้ให้ข้อมูลมีการติดต่อประสานงานร่วมกับสำนักพัสดุ หรือสำนักการคลังของ สำนักงาน กสทช. ในด้านการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุภาครัฐ ที่สำนักงาน กสทช. ประกาศขึ้นระบบเพื่อให้ข้อมูลโครงการ/กิจการต่างๆ ในการจัดซื้อจัดจ้างผ่านจากระบบ E-Gp<sup>13</sup> เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลถือว่ามี การติดต่อประสานทั้งในรูปแบบออนไลน์ และแนวทางปกติที่ต้องดำเนินการ ณ สำนักงาน กสทช. ผู้วิจัยจึงอยากศึกษาว่าผู้มีส่วนได้เสียมีความคิดเห็นอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. ผู้มีส่วนได้เสียผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่

ตารางที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลจากการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน กสทช. จำนวน 2 ท่าน

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ	ด้านที่เข้ารับบริการ
1	ผู้แทนจากบริษัทที่เข้ามายื่นจัดซื้อจัดจ้าง	- จัดซื้อจัดจ้างด้านการจัดทำของที่ระลึก เพื่อใช้ในโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมความร่วมมือระหว่างประเทศภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศต่างๆ
2	ผู้แทนจากบริษัทที่เข้ามายื่นจัดซื้อจัดจ้าง	- จัดซื้อจัดจ้างด้านการจัดประชุม เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและข้อกำหนดขององค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงการดำเนินโครงการให้เป็นโดยเรียบร้อย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สำนักงาน กสทช.

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากคำถามที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ล่วงหน้า และเป็นคำถามในรูปแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสามารถให้ข้อมูลได้อย่างมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความเกี่ยวข้องกับ สำนักงาน กสทช. โดยแบ่งคำถามเป็น 6 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสำนักงานดิจิทัล
- 2) ส่วนที่ 2 การเปลี่ยนผ่านสู่สำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช.
- 3) ส่วนที่ 3 การดำเนินงานภายในหน่วยงาน / การให้บริการดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช.
- 4) ส่วนที่ 4 ศักยภาพของทรัพยากร ในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช.
- 5) ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานจากการบริการ
- 6) ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุง

<sup>13</sup> ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้สามารถดำเนินการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสร้างความโปร่งใส (กรมบัญชีกลาง, 2560)



### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บข้อมูลของงานวิจัย ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์จะเริ่มจากติดต่อผู้ให้ข้อมูลทั้งภายในสำนักงานและภายนอกสำนักงานแต่ละท่านเพื่อทำการนัดหมาย รวมถึงส่งจดหมายหาผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ และได้แนบเอกสารแนวคำถามเพื่อให้ ผู้ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้มีเวลาในการเตรียมความพร้อมสำหรับตอบคำถามการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ส่วนของคำถามได้รับการปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว และในการสัมภาษณ์จะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัยนี้ และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์รวมถึงการจดบันทึก เพื่อไม่ให้เกิดการสูญหายของข้อมูลทั้งหมด ทั้งนี้หากผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นที่ผู้สัมภาษณ์มองว่าเป็นส่วนสำคัญ ก็จะมีการสอบถามแบบเดิมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนนำมาวิเคราะห์กับงานวิจัยต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพฉบับนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) พรรณนาบรรยายข้อมูลที่สรุปได้ในแต่ละส่วนคำถามจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล และสรุปเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงาน ดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. โดยอิงกรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 ที่มี 6 ตัวชี้วัด และเป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการเอกสารแสดงความคิดเห็นสาธารณะต่อเรื่อง (ร่าง) ประกาศ กสทช. เรื่อง การอนุญาต รับรอง เห็นชอบ หรือการดำเนินการอื่นโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ของประชาชน บุคคลภายนอกภายในหน่วยงานภาครัฐ และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 14 ท่าน หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำสรุปสิ่งที่ได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อตอบโจทย์หัวข้อการวิจัยถึงผลการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. รวมถึงแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่สมบูรณ์แบบจะต้องดำเนินไปในทิศทางใด

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด 14 ท่าน และผู้ให้ข้อมูลถูกเลือกโดยการเลือกตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive sampling) แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน กสทช. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านรัฐบาลดิจิทัล ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสำนักงาน กสทช. คำถามในการสัมภาษณ์จะมี 3 ชุดเพื่อให้เหมาะในแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตอบในกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยกรอบแนวคิดการศึกษาของงานวิจัยนี้จะแบ่ง 3 ส่วน ได้แก่

- การออกแนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติที่เมืองค้ประกอบย่อยดังนี้ กลยุทธ์นโยบายดิจิทัลนโยบายข้อมูล กรอบด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การจัดสรรงบประมาณ และการให้บริการดิจิทัลแก่ประชาชน
- ศักยภาพของทรัพยากร โดยเมืองค้ประกอบย่อยด้านบุคลากร และ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี
- ผลการดำเนินงานจากการบริการ

โดยผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 1 การออกแนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

4.1.1 ปัจจัยด้านบุคลากร: หัวใจสำคัญของกลยุทธ์องค์กรดิจิทัลคือ บุคลากร ที่จะต้องระดมความคิดกันว่าจะสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างไร โดยที่ใช้ระบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล และพนักงานจะเป็นผู้ผลักดันและใช้เครื่องมือ นั้น โดยข้อมูลของผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก และผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านมีความสอดคล้องกัน การเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นกลไกหลักซึ่งหมายถึงในเรื่องของการพัฒนาทักษะ ความรู้และทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับด้านดิจิทัลของพนักงาน โดยได้สะท้อนออกมาจากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“การเป็นสำนักงานดิจิทัล นั้นเป็นอะไรที่มากกว่าการนำระบบสารสนเทศ (IT) เข้ามาปรับใช้ในกระบวนการดำเนินงาน หมายความว่า การพัฒนาระบบ (IT) ก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่ง แต่ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคน (People) และกระบวนการทำงาน (Business Process) การพัฒนาคน เป็นเรื่องสำคัญมากเพื่อให้สำนักงานก้าวสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ พนักงานจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีความสามารถในการทำงานโดยหล่อหลอมความเป็นดิจิทัลเข้าไปด้วยกัน เพราะหัวใจสำคัญของดิจิทัลคือ ผู้ใช้งาน (User Centric) เพราะฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมี (Digital Mindset) (Digital Skill) (Digital Culture) และ (Digital Process)” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3)

“การเป็นสำนักงานดิจิทัล หัวใจสำคัญในการเปลี่ยนผ่านองค์กรคือ (Change Management) แล้วจะเปลี่ยนอะไร ก็ต้องเป็นเรื่องของ คน เนื่องจากคนเป็นปัจจัยหลักถ้าคนเปลี่ยนทุกอย่างก็เปลี่ยนตามเพราะว่า (Mind set) ของ (Digital) คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าถ้าทัศนคติ ไม่เปลี่ยน ฉันทยังต่อต้าน (Resist) มันอยู่ท่ามกลางอะไรก็ไม่สำเร็จ ในขณะที่เดียวกันถ้าเราเปลี่ยนทัศนคติได้ เราจะได้บุคลากรช่วยอีกมากมาย แทนที่จะคิดค้นคนเดียวแต่เรามีพนักงานประมาณหนึ่งพันเก้าร้อยคนเราจะได้ความคิดใหม่ๆ พันเก้าร้อยกว่าความคิดมาช่วยกันคิด

แม้ว่าเค้าไม่ได้ช่วยเราทำแต่เค้าช่วยมีส่วนร่วม (Contribute) อะไรบางอย่าง ซึ่งมันทำให้เราสามารถได้ไอเดียใหม่ๆ ขึ้นมา ดังนั้นถ้าตามทฤษฎีคือขั้นของ (Design Thinking)” - (ผู้อำนวยการสำนักงานที่ 3)

“องค์กรดิจิทัลเดิมที่จะใช้คำว่า สำนักงานอัตโนมัติ หรือว่าเป็นสำนักงานที่นำเอาตัวระบบงาน (IT) เข้ามาใช้ในสำนักงานหรือที่เรียกว่า (Automated Office) หมายถึงการที่นิยามอย่างง่ายว่า ระบบทางไอที (IT) เพราะอย่างนั้นถ้าสำนักงานไหนนำตัวระบบ (Automation) เข้ามาใช้ต้องนึก 5 ปัจจัยองค์ประกอบ คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพร้อมมีทักษะที่จะทำได้ 2) กระบวนการ ที่หากนำระบบเข้ามาใช้แล้วต้องมีการลดขั้นตอน หรือช่วยอำนวยความสะดวกขั้นตอนกระบวนการทำงาน 3) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร จะพัฒนาเองหรือจ้างหน่วยงานนอกเข้ามาบริหารจัดการ 4) ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ข้อมูลก็ต้องเป็นดิจิทัลด้วยถ้าหากบอกข้อมูลยังเป็นกระดาษยังเป็น (Analog) อยู่ก็จะปรับเปลี่ยนได้ยาก

ในการที่จะเป็นองค์กรดิจิทัลต้นทางของตัวการทำงานและทุกๆ เรื่องจะเป็นเรื่องของข้อมูลที่เป็นจุดเริ่มต้น 5) Digital Leader ship ผู้นำในองค์กร ที่จะเป็นคนขับเคลื่อนในเรื่องขององค์กรดิจิทัล สำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นแกนหลักในการนำองค์กรจะไปในทิศทางดิจิทัลนี้จริงหรือป่าว” - (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

การปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลยังเป็นเรื่องที่สำคัญมากของหน่วยงานภาครัฐในยุคนี้ นอกจากบริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของโลก ที่ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาให้เท่าทัน โดยเฉพาะเพื่อให้มีประสิทธิภาพทัดเทียม หรือใกล้เคียงกับภาคเอกชนที่หันมายึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จากข้อมูลของ ผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“มันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้กับการเป็นดิจิทัล เพราะว่า ณ ตอนนี้ประเทศไทยเองก็มีหน่วยงานภาคเอกชน ที่ปรบองค์กรตัวเองเป็นดิจิทัล ไปแล้วและเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งโดยส่วนตัวมองว่า การที่คนใช้ชีวิตประจำวันติดต่อกับภาคเอกชนมากกว่า เลยทำให้การทำงานภาคเอกชนเข้าสู่ด้านดิจิทัล ซึ่งมีสิ่งทีพิเศษและเป็นการเข้าถึงได้อย่างปกติไปแล้ว อันนี้ก็เลยคิดว่าในมุมมองของภาครัฐ การปรับเปลี่ยนตรงนี้หลีกเลี่ยงไม่ได้ และหากถามว่าการที่ภาครัฐเปลี่ยนรูปแบบเป็นดิจิทัล มีประโยชน์อย่างไร มีประโยชน์แน่นอนเพราะว่าอย่างเช่น

เมื่อก่อนเราจะเปิดบริษัทและต้องมีการยื่นเอกสารที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในปัจจุบันสามารถทำผ่านออนไลน์ได้ทีเดียวแล้วก็ ลดเวลาลดภาระที่เราจะต้องมาเดินทางไปยังหน่วยงานหรือว่าอีกอย่างหนึ่งก็คือ หน่วยงานที่ดูแลภาคประชาชน ยกตัวอย่างแบบง่ายแค่ว่าวันนี้ยกเลิกการใช้สำเนาบัตรประชาชนได้ คือเท่านี้ก็ถือว่าลดภาระแล้วก็ช่วยเรื่องการทำงานไปได้พอสมควรแล้วยังไม่แน่ว่าพอข้อมูลมันอยู่ในรูปแบบดิจิทัลเนี่ย มันไม่จำเป็นต้องมีการปรีนเอาออกมา ไม่มีการที่เราพิมพ์หน้าเอกสารไปยื่นตามหน่วยงานต่างๆ มันสามารถทำเป็นในรูปแบบดิจิทัลไฟล์ส่งทางอีเมลได้เลย สำหรับกระบวนการที่รองรับเพราะอย่างนั้นจะเห็นว่าเรื่องประโยชน์ผมมองว่าเป็นสิ่งที่คาดเดาได้ในระดับหนึ่ง และภาพถัดไปมันสามารถเกิดอะไรขึ้นได้บ้าง" - (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นสำนักงานดิจิทัลไว้ว่า เป็นการนำระบบดิจิทัลเข้ามาดำเนินการทั้งภายใน และภายนอก ปรับข้อมูลให้เป็นในรูปแบบของดิจิทัล อีกทั้งยังปรับลดขั้นตอนทางเอกสารการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ลดการใช้ทรัพยากรกระดาษ และสำนักงานดิจิทัลยังรวมถึงระบบการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการที่อยู่ห่างไกลที่ตั้งของสำนักงานมากขึ้นด้วย จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“กลยุทธ์การเป็นสำนักงานดิจิทัล มี 2 ประเด็นหลักๆ ดังนี้ 1) ทำอย่างไรให้ข้อมูลข่าวสารที่คุณใช้ในการปฏิบัติงาน หรือใช้ในการบริหารนั้นอยู่ในลักษณะของดิจิทัล 2) ก้าวหนึ่งที่สำคัญในการเป็น สำนักงานดิจิทัลก็คือ กระบวนการในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นจะต้องเป็นลักษณะของดิจิทัลด้วย และจะทำให้เกิด (Digital Transformation) คือ ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษให้มาอยู่บนดิจิทัลเท่านั้นมันต้องเปลี่ยนวิธีการในการทำงานด้วยถึงจะถือว่าเป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบ” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

โดยในการเปลี่ยนวิธีการในการทำงานนั้นอาจเป็นในเรื่องของการลดขั้นตอนกระบวนการหรือใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยลดระยะเวลาการทำงานตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เปลี่ยนองค์กร เปลี่ยนวิธีการทำงานบริหารจัดการ (Lean) ให้กระบวนการทำงานให้กระชับแล้วก็ตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กรได้เร็วขึ้น สำนักงานดิจิทัลคือการนำเอาระบบ (IT) หรือว่าระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดีกว่ามาเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มันมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น อาจจะลดขั้นตอน หรือลดระยะเวลา แต่ว่าคงไว้ซึ่งผลลัพธ์หรือว่า มีผลลัพธ์ที่มากขึ้นกว่าเดิม ด้วยความเป็นดิจิทัลก็จะมีความเร็วและสามารถตรวจสอบได้อยู่แล้วในระดับหนึ่ง เพราะฉะนั้นแล้วอาจจะต้องเป็นการสร้างกลไกขึ้นมาเสริม เพื่อให้การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นดิจิทัล และเพื่อให้ดิจิทัลสามารถใช้ได้เต็มประสิทธิภาพ” - (ผู้อำนวยการสำนักงานท่านที่ 1)

“สำนักงานดิจิทัล เป็นสำนักงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาในการดำเนินงานและการบริหารงานต่างๆ ต้องเป็นสำนักงานที่มีความทันสมัยแล้วก็ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีจะต้องก้าวออกจากระบบเดิมๆ ที่เป็นระบบกระดาษ และระบบเอกสารคู่ฉบับ (Hard Copy)

การเป็นสำนักงานดิจิทัลจะครอบคลุมตั้งแต่ระบบการดำเนินการรายวันเช่น การสื่อสารระหว่างพนักงาน การผ่านงาน การเสนองานต่างๆ การทำเอกสารทางการต่างๆ การเข้าระบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบการเบิกจ่าย ระบบรายงาน จนไปถึงการที่ต้องให้บริการประชาชนก็ต้องใช้ระบบดิจิทัลในรูปแบบระบบออนไลน์ให้มากที่สุด” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 2)

“สำนักงานดิจิทัลคือ การที่หน่วยงานภาครัฐเอาตัว (Digital technology) หรือว่า (Digital template) มาปรับใช้กับการทำงานในองค์กรหรือว่า นอกองค์กร รวมถึงการที่เอามาปรับใช้กับการให้บริการให้กับคนภายนอกหรือผู้รับบริการ หลักๆ สามารถเปรียบเทียบให้เห็นกับกระดาษที่เราใช้กันอยู่ ในกระบวนการทำงานจำเป็นต้องมีการขอเอกสาร แต่ว่าในปัจจุบันด้วยการนำ (Digital technology) เข้ามาปรับใช้กับองค์กรทำให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) มากขึ้นและรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงดิจิทัลสามารถเข้าถึง (Access) ในคนหลายๆ กลุ่มรวมถึงในพื้นที่ ที่ห่างไกลมากยิ่งขึ้น” - (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

การเป็นสำนักงานดิจิทัล นอกเหนือจากการมีระบบดิจิทัลเข้ามาพัฒนาองค์กรทั้งภายในและภายนอก ยังรวมถึงการปรับและพัฒนาสิ่งที่เป็น “ปัจจัยภายใน” ขององค์กรด้วยหรือสิ่งที่เรียกว่า “ก็เคยทำมาแบบนี้” หรือรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมโดยการปรับรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงบูรณาการทั้งระบบการดำเนินงานรวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าหากัน เพื่อให้กระชับรวดเร็วว่องไวและเข้ากับสภาพแวดล้อมปัจจุบันจากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“การเป็นสำนักงานดิจิทัลมันมีอะไรมากกว่านั้นเช่น การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดขั้นตอน รวมถึงการทำงานที่จะต้องเชื่อมโยงกัน เพราะว่าความเป็นสำนักงานดิจิทัลมันไม่ใช่แค่ตัดขวางแต่ ต้องลดระบบ (Silo Organization) ที่นี้ถึงได้บอกว่ามันยากเพราะว่าสิ่งที่สำคัญคือการตัดขวางการลดไซโลทั้งหมด อันนี้เรายังไม่ประสบความสำเร็จ เพราะในการทำงานยังเป็นในรูปแบบของใครของมัน ไม่ข้องเกี่ยวกับ ขาดการบูรณาการเรายังเป็นมิติแบบนี้กันอยู่” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 1)

“ดิจิทัลคือ (Data) การเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานเข้าด้วยกันทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรในสมัยก่อนจะมีความเป็นไซโล (Silo Organization) ในบางองค์กรจะเป็นแห่งอำนาจ แต่ละแห่งอำนาจจะไม่ข้องเกี่ยวกับเลยแค่การเชื่อมโยงพูดคุยก็ทำได้ยาก แต่การเป็นดิจิทัลจะเข้ามาเป็นกระบวนการทางขวาง (Horizontal approach) ที่เข้ามาเชื่อมโยงทุกสิ่งอย่างเข้าด้วยกันผ่าน (Business flow)”- (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 3)

4.1.2 ปัจจัยด้านนโยบาย: ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ทั้งด้านแผนและยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายมาปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จไปแล้วในบางส่วน ด้านโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลยังคงระบบที่แยกจากกัน และด้านข้อมูลที่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงและสืบค้นข้อมูลได้อย่างทั่วถึง ในส่วนนี้ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบเดียวกันว่าสำนักงานยังอยู่ในระหว่างการดำเนินงานบูรณาการร่วมกัน จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“การนำนโยบายดิจิทัลมาปฏิบัติจริงนั้น เชื่อว่ามันประสบความสำเร็จเป็นส่วนๆ เนื่องจากยังพบว่าข้อมูลระหว่างภายในไม่สามารถสืบค้นในรูปแบบดิจิทัลได้ทุกข้อมูล รวมถึงบางระบบ การปฏิบัติงานก็ยังไม่ดิจิทัลครบทุกระบบ และสาระสำคัญคือ ยังขาดการบูรณาการในด้าน ข้อมูลระหว่างภายในด้วยกัน ซึ่งจริงๆ การเป็นองค์กรดิจิทัลที่สำคัญที่ดีกว่าระบบเดิมๆ (Manual) ก็คือข้อมูลสามารถมองเห็นได้หมดและยังต้องเชื่อมโยง ต้องสิ้นไหลจากต้นน้ำ สู่ปลายน้ำ สู่การทำงานภายในด้วยกันเองเกิดการบูรณาการซึ่งตรงนี้ เรายังไม่สามารถผ่านตรงจุดนี้ไปได้ อาจจะเพราะเป็นเรื่องของโครงสร้างทางการบริหารภายใน ซึ่งภายในองค์กร แบ่งเป็นคนละด้านสายงานเช่น ด้านโทรคมนาคม ด้านกระจายเสียง ทำให้เนื้อหาข้อมูลและการบริการของแต่ละสายอาจจะไม่เหมือนกัน แต่แน่นอนว่านโยบายทุกคนมองว่าอยากให้ เป็นสำนักงานดิจิทัล แต่อีกด้านหนึ่งของนโยบายก็ยังไม่ยอมบูรณาการยังแยกกันอยู่ หรือไม่มี (Authorize) ในการนี้อย่างแท้จริง” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

“สำนักงาน กสทช. ประสบความสำเร็จในแง่ที่เรามีการกำหนดนโยบายเป้าหมาย กำหนด ยุทธศาสตร์ในการที่จะทำเป็นสำนักงานดิจิทัล มีการดำเนินแผนนโยบายและวางแผนความ คืบหน้าเป็นระยะ ในขณะเดียวกันก็ได้มีการนำนโยบายการเป็นสำนักงานดิจิทัลไปปฏิบัติใช้ อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว อาทิ ระบบใบอนุญาต ระบบการชำระค่าธรรมเนียม ระบบการรับเรื่อง ร้องเรียน และจำพวกการต่อใบอนุญาตของผู้ประกาศฯ ระบบหลายๆ อย่างได้ถูกนำมาใช้อย่าง เป็นรูปธรรม เพราะอย่างนั้นสำนักงาน กสทช. ไม่ได้รอในการทำสำนักงานดิจิทัลทีเดียวทั้ง สำนักงาน แต่ได้มีการทยอยทำทีละขั้นตอน แต่ละสำนักภายในสำนักงาน กสทช.เอง ค่อยๆ ปรับเปลี่ยนไปที่ละหน่วย ขณะเดียวกันภายในใหญ่ของสำนักงาน กสทช. ที่ได้มีการวางเป้าหมาย ของแต่ละแผน และในระยะยาวก็ต้องมีการนำมาบูรณาการร่วมกัน ก็ถือว่ามีความคืบหน้าดี เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ แต่ก็มีบางส่วนที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน เช่น ลายเซ็นดิจิทัล ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ที่ต้องมีการขอ (license) เข้าใจว่าต้องมีการทยอยทำ ยัง ไม่ได้ทำทั้งสำนักงาน กสทช. แต่ท้ายสุดแล้วก็มีผลจำเป็นในการที่จะต้องดำเนินการเข้าสู่ ลายเซ็นดิจิทัล” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 2)

“ความท้าทายของสำนักงานคือ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล ไม่ใช่ต่างคนต่างรู้ แต่จะต้องทำงานเชื่อมโยงกัน เพื่อดึงประสิทธิภาพของชุดข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่มาใช้งานให้เกิด ประโยชน์อย่างแท้จริงเช่น ปัจจุบันเรามีข้อมูลการตั้งสถานีฐานเป็นข้อมูลดิบ แต่ยังขาด การบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบกับระบบที่เกี่ยวข้องเช่น ระบบการตรวจสอบความครอบคลุม ของการตั้งโครงข่ายโทรคมนาคมทั่วประเทศ กล่าวคือ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล และการ บูรณาการการใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน อย่างไรก็ตาม เชื่อมั่นว่าพนักงานความพร้อมต่อการ ยกระดับเป็นสำนักงานดิจิทัลขององค์กร ประกอบกับการที่ผู้บริหาร มีการสนับสนุนการ พัฒนาดังกล่าวอย่างเต็มที่ ไม่ใช่แค่พัฒนาสำนักงาน แต่พัฒนาศักยภาพของพนักงานเสมอมา” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3)

สำนักงาน กสทช. มีความตั้งใจที่จะปรับองค์กรให้เป็นสำนักงานดิจิทัล โดยมีการจัดตั้งสำนักพัฒนาองค์กรดิจิทัลขึ้น เพื่อมาทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัลเช่น ปรับปรุงและบูรณาการกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสำนักงาน กสทช. ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงมีการกำหนดให้การพัฒนาสำนักงาน กสทช. ไปสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัลเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปีระดับสำนัก และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปีระดับบุคคล (KPIs) เพื่อก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งสำนักงาน โดยมีจุดหมายเดียวกันคือการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“...ในปลายปี 2562 สำนักงาน กสทช. ได้ปรับโครงสร้างโดยเพิ่มสำนักพัฒนาดิจิทัล (ดย.) เพื่อทำหน้าที่การพัฒนาสำนักงาน กสทช. ให้เป็นองค์กรดิจิทัลและจะเข้ามาเชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างให้ (Silo Organization) มันสลายและทำหน้าที่เปรียบเสมือนที่ปรึกษา กระตุ้นให้คนคิดต่างๆ และนโยบายดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. จะกำหนดลงเป็น (KPIs) ของสำนักงาน ดังนั้น พนักงานทุกคนทุกสำนักต้องร่วม (KPIs) ในหัวข้อสำนักงานดิจิทัล...” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 3)

4.1.3 ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง: สำนักงาน กสทช. มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะดำเนินการพัฒนาสำนักงานไปสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล อีกทั้งด้วยสำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรอิสระ จึงสามารถบริหารจัดการ รวมทั้งแก้ไขระเบียบภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานทั้งการบริหารจัดการกระบวนการทำงานภายใน และภายนอกสำหรับการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ส่งเสริมและสอดคล้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัล จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“เนื่องจากสำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรอิสระ ไม่ใช่ระบบราชการทำให้ระเบียบที่เกี่ยวข้องพวกนี้เราได้เปรียบสามารถแก้ไขได้ ดังนั้นถ้าการเป็นสำนักงานดิจิทัล มีกระบวนการที่มองว่าซับซ้อน ก็ยังสามารถเสนอแก้ไขได้ เพื่อทำให้ส่งเสริมและพัฒนาสอดคล้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัลได้ และมันก็ต้องถูกขับเคลื่อนไปแบบนี้ เพราะระเบียบสำนักงาน กสทช. ก็เป็นคนเขียนเอง เพราะอย่างนั้นส่วนมากในการอ้างอิงถึงระเบียบจะเป็นข้ออ้างในการที่จะไม่ทำมากกว่า” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

“...เรื่องกฎหมาย สำนักงาน กสทช. สนับสนุนในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ในส่วนระเบียบก็มี การแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างล่าสุด กำลังจะประกาศรองรับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ใบอนุญาตอิเล็กทรอนิกส์ เพียงแต่ว่าตอนนี้สำนักงาน กสทช. ยังไม่ได้ออกแบบใหม่สำหรับขั้นตอนการทำงาน (Work flow) เราศึกษาว่าขั้นตอนการทำงานเนี่ยควรเป็นยังไง เราควรออกแบบใหม่ (Redesign) มันใหม่หรือยังงั้น เพื่อให้เกิดขั้นตอนการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด หรือถ้าของเดิมคืออยู่แล้วก็ยังคงเก็บไว้ เพราะหลักการทำ (Change) อะไรที่ควรปรับปรุง อะไรที่ได้อยู่แล้ว อะไรที่ควรจะหาใหม่และถอนออกไป (Retire) เพราะอย่างนั้นเราต้องรู้สภาพจริงก่อน (As is) ในการทำทุกครั้งว่าเรามีสภาพจริงเป็นอะไร ความต้องการคืออะไร แล้วคิดริเริ่มดีไซน์กระบวนการทำงานใหม่ (Creative design) จากโลกที่เป็นปัจจุบัน” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 3)

“ตอนนี้ก็มีแก้กฎ ระเบียบไปหลายอันมีทั้งเรื่องของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งกำลังทำอยู่ แล้วก็ยังมีที่เกี่ยวข้องกับพวกคุ้มครองส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัย โดยรวมคิดว่ากฎ ระเบียบไม่เป็นอุปสรรค ถ้าเอาอุปสรรค ณ ปัจจุบันจริงๆ มันจะเป็นเรื่องของการไม่กล้าที่จะ ทำมากกว่า แต่ว่ากระบวนการมันก็ปูทางในการดำเนินงานมาเรื่อยๆ อย่างเรื่องของเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ ณ ตอนนี้อยู่ในขั้นสุดท้ายคือ เรื่องการรับฟังความคิดเห็น และกำลังจะนำร่าง ประกาศเข้าคณะอนุกรรมการของฝั่งโทรคมนาคมและคณะอนุกรรมการของฝั่งกระจายเสียง และหากผ่านทั้งสองฝ่ายก็จะนำประกาศขึ้นของสำนักงาน กสทช.” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 4)

แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ยังคงถูกจำกัดด้วยกฎหมาย ระเบียบ กรอบการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยหน่วยงานตรวจสอบภายนอก หรือข้อจำกัดจากการ ปฏิบัติงาน จึงทำให้ไม่สามารถเป็นสำนักงานดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“ถ้าถามว่ากฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่มันจำกัดการเป็นสำนักงานดิจิทัลมันอาจจะมีย ู่อยู่จริงด้วยความที่การทำงานกระบวนการเดิมๆ หรือระเบียบภายในเดิมๆ ของเรามันเขียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบลายเซ็น /ระบบกระดาษ แต่มันไม่ได้เป็นอุปสรรค 100% ทุกระเบียบยังใช้ได้เหมือนเดิมขอเพียงกล้าที่จะเปลี่ยน แล้วเอามาใช้ มันไม่เคยมี กฎระเบียบของเราตัวไหนที่ห้ามไม่ให้เอาอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ปัญหาของเราคือเราไม่กล้าที่จะ เปลี่ยน เราไม่กล้าที่จะเดินออกจากกรอบ เราถูกจำกัดกรอบแนวคิดด้วยกรอบขององค์กร ตรวจสอบอื่นๆ ดังนั้นมันเป็นแนวปฏิบัติและวิธีคิดที่เราถูกหน่วยงานอื่นตีกรอบไว้ให้ เพื่อการ ตรวจสอบ ตรวจสอบการใช้อำนาจ ตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน ที่ให้เราต้องทำแบบนี้...” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 1)

ดังนั้นแล้วการเป็นสำนักงานดิจิทัลต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรนั้นๆ ด้วยไม่เพียงแต่ มีการแก้ไขระเบียบภายในเพื่อให้สอดคล้องการเป็นสำนักงานดิจิทัล แต่ยังมีข้อบังคับตามกฎหมาย ที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง และยังต้องใช้เวลาในการดำเนินการ แต่ทั้งนี้ภาครัฐไทยได้มีการออกกฎหมาย หรือ พระราชบัญญัติ เพื่อให้สอดคล้องการเป็นสำนักงานดิจิทัลมากขึ้น อาทิ พระราชบัญญัติการ บริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 โดยมีสรุปใจความสำคัญ ว่าประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับการบริการภาครัฐที่สะดวก รวดเร็ว ลดการใช้สำเนาเอกสาร ใช้บัตร ประชาชนสามารถทำได้ทุกเรื่อง ไม่ก่อให้เกิดภาระแก่ประชาชน จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“ในส่วนของเรื่องการปรับกระบวนการในการทำงานสู่สำนักงานดิจิทัล จะไปติดในเรื่องของตัว กฎหมาย กฎระเบียบที่ตราขึ้นมาเป็นกฎหมาย ยิ่งถ้าเป็นพรบ.ระบุไว้ว่าต้องทำอะไรในกรณี นี้ก็จะยาก หรือถ้าเกิดเป็นระเบียบภายในก็จะสามารถแก้ไขได้ แต่ถ้าหากเป็นกฎหมายตรา พระราชบัญญัติต้องใช้เวลาที่นานมาก ในกรณีภาครัฐก็เลยต้องพยายามออกกฎหมายที่เป็น กฎหมาย Common เป็นพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบ ดิจิทัล พรบ.รัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2562 ก็ช่วยในระดับหนึ่งแล้วก็มีออกกฎหมายอีกหนึ่งฉบับ ก็คือ กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริการภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ก็เป็นความพยายามของ



ภาครัฐในส่วนต่างๆ ที่จะแก้กฎหมาย ดังนั้นความพร้อมของแต่ละหน่วยงานที่จะปรับ  
สู่หน่วยงานหรือองค์ดิจิทัลจะไม่พร้อมกัน” - (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

4.1.4 ปัจจัยด้านงบประมาณ: สำนักงาน กสทช. มีความพร้อมในการสนับสนุนงบประมาณ  
เพื่อรองรับในการเป็นสำนักงานดิจิทัลมาโดยตลอดเช่น จัดสรรงบประมาณนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล  
ต่างๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานภายใน รวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบดิจิทัล  
เพื่อส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานให้พร้อมต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัล

“ในส่วนของงบประมาณก็ไม่มีปัญหา งบประมาณในแต่ละปีขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความ  
คืบหน้าของโครงการ ว่าต้องการใช้งบเท่าไร ก็ไม่ได้มีข้อจำกัด แต่ขอให้งานหรือโครงการ  
ดำเนินไปได้เนื่องจากสำนักงาน กสทช. สนับสนุนเต็มรูปแบบในการเป็นสำนักงานดิจิทัล”  
- (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 2)

“สำนักงาน กสทช. สนับสนุนงบประมาณในการเป็นสำนักงานดิจิทัลอย่างเหมาะสม  
มีการเสนองบประมาณผ่านคณะกรรมการพิจารณางบประมาณ และคณะทำงานพิจารณา  
โครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อช่วยพิจารณาโครงการการพัฒนา  
ระบบอย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา  
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงาน” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3)

อย่างไรก็ตามจากการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามที่  
แต่ละสำนักร้องขอ แต่เดิมพบว่าแต่ละสำนักภายในสำนักงาน กสทช. ขาดการบูรณาการสื่อสาร  
ภายในร่วมกัน ส่งผลให้การได้รับงบประมาณทางด้านระบบเทคโนโลยีเกิดความซ้ำซ้อนของระบบการ  
ดำเนินงาน รวมถึงการให้บริการที่มีการแยกตัวออกจากกัน จึงทำให้มีการจัดตั้งคณะทำงานพิจารณา  
กลั่นกรองโครงการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อกรองโครงการที่ของงบประมาณ  
ที่เกี่ยวข้องและป้องกันการทับซ้อนกันของระบบ เพื่อนำระบบเทคโนโลยีที่ได้รับการจัดสรร  
งบประมาณไปก่อนแล้วมาพัฒนาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์เช่น

“สำนักงาน กสทช. สนับสนุนงบประมาณในการเป็นสำนักงานดิจิทัล แต่ละสำนักได้รับ  
งบประมาณในการพัฒนาระบบตามที่ร้องขอ จนเกิดเป็นหลายสำนักมีระบบที่ซ้ำซ้อนกันและ  
ไม่เชื่อมโยงถึงกัน แทนที่เราจะต่อยอดจากเมนูในระบบเดิมเพิ่มเติมขึ้นมา แต่กลายเป็นสร้าง  
ระบบใหม่ของสำนักนั้น ขึ้นมาเนื่องจากไม่ยากช่องแวงหรือช่องเกี่ยว ของใครของมัน ดังนั้น  
เรื่องงบประมาณของสำนักงาน กสทช. ไม่มีปัญหาเลย และไม่เหมือนหน่วยงานภาครัฐอื่นที่  
ขอเงินงบประมาณไปก็อาจจะถูกตัดตกได้ หรือขอไปก็ให้ไม่ครบ แต่สำนักงาน กสทช.  
สนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมการเป็นสำนักงานดิจิทัล และในช่วงหลังมีคณะกลั่นกรอง  
งบประมาณสารสนเทศขึ้นมา ก็มาช่วยกันดูว่าระบบนั้นมันควรจะทำใหม่ หรือว่าพัฒนาต่อจาก  
ระบบเดิมที่มีอยู่แล้ว ซึ่งก็จะช่วยให้การบริหารงบประมาณในด้านระบบมีประสิทธิภาพมาก  
ยิ่งขึ้นคือเดิม ของงบประมาณเท่าไรก็ได้สนับสนุนจนเกิดไป และแต่ละระบบก็อยู่ที่แต่ละสำนัก

ข้อมูลก็ไม่มีเผยแพร่ภายใน ซึ่งนั่นก็คือต้องทำอะไรให้มาแชร์ร่วมกันให้ได้ อันนี้ก็เป็นเรื่องของนโยบายการทำความเข้าใจ” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 4)

นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลยังให้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้เงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกว่า นอกจากนโยบายจากผู้บริหารและการอนุมัติงบประมาณที่ลงสู่การปฏิบัติในรูปแบบ (Top-Down) แล้วแนะนำให้ย้อนรายการในลักษณะของ (Bottom up) ว่างบประมาณที่นำมาบริหารงานในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“จริงๆ เรื่องงบประมาณไม่ใช่ประเด็นหรือปัญหา เนื่องจากผู้บริหารให้การจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนนโยบายด้านนี้ แต่ปัญหาจริงน่าจะเป็นในทางการปฏิบัติมากกว่า อย่างเช่น การจัดทำเว็บไซต์ของสำนักงาน กสทช. ก็ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการดำเนินการ แต่ทำไมเว็บไซต์ของสำนักงานถึงได้มีการเข้าใช้งานที่ค่อนข้างยาก ล้าสมัย และข้อมูลที่ออกมาสู่สาธารณะไม่ (User friendly) อันนี้เป็นสิ่งแรกเลยนะเวลาที่ประชาชนจะรู้จักสำนักงาน กสทช. ในครั้งแรกก็ต้องมีการเข้าดูเว็บไซต์ของสำนักงาน แต่แล้วเว็บไซต์ก็อาจจะยังสอบไม่ผ่าน คิดว่าถ้าเกิดเราต้องใช้งบประมาณมากขึ้นในการแก้ไข เว็บไซต์ของสำนักงาน กสทช. ที่เป็นภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้นเนี่ยมันก็น่าจะเป็นเหตุผลที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณไปได้ เพราะอย่างนั้นคิดว่างบประมาณ เป็นเรื่องที่จะต้องถูกกำหนดโดยการบริหารจากผู้บริหารระดับสูง (Top-Down) อนุมัติลงมาให้ดำเนินการก็จริงแต่มันก็เป็น (Bottom up) ด้วยว่าถ้าให้แต่ละหน่วยงานสามารถของบประมาณที่เหมาะสมเสนอขึ้นไปและรับงบประมาณที่เหมาะสม แล้วก็ย้อนลงมาว่าเม็ดเงินที่ได้มาในแต่ละเรื่องเนี่ยสามารถบริหารได้เต็มที่หรือเอามา ใช้ให้เป็นประโยชน์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไหม” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 2)

ดังนั้นในปัจจุบันงบประมาณจึงถือได้ว่าสำนักงานสนับสนุน ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล แต่การนำไปปฏิบัติจริงนั้น เงินงบประมาณที่ถูกนำไปใช้จะยังไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คู่ค้าแก่การลงทุน แนวทางการแก้ไขจึงควรให้สำนักที่ได้รับเงินงบประมาณไปนั้น มีการกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดในด้านคุณภาพการนำไปใช้ตั้งแต่การตั้งงบประมาณเพื่อใช้เงินของสำนักงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.1.5 ความครอบคลุมของบริการในรูปแบบดิจิทัล: สำนักงาน กสทช. กำหนดให้การเป็นสำนักงานดิจิทัลเป็นนโยบายหลักมาตั้งแต่ปี 2563 – 2564 ดังนั้นการดำเนินงานภายใต้นโยบายนี้ รวมถึงการให้บริการดิจิทัลหรือออนไลน์แก่ประชาชน ซึ่งสำนักงานจัดให้มีการให้บริการในรูปแบบออนไลน์ไปในบางส่วนแล้ว ภายใต้ระบบที่ชื่อว่า NBTC Service portal ที่จะรวบรวมทุกการบริการของทุกสายงานในสำนักงาน กสทช. ไว้ที่แพลตฟอร์มนี้ แต่ในปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมทุกการให้บริการของทุกสายงาน ดังนั้นในบางบริการประชาชนยังมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาขอรับบริการภายในสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงาน กสทช. ฝั่งภูมิภาค จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“ควรพัฒนาระบบ Service portal สำหรับการให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกสบาย ในการขออนุญาตในกิจการต่างๆ เช่น กิจการวิทยุคมนาคม (รวมถึงการนำเข้าเครื่อง การลงทะเบียนโดรน) การขออนุญาตเลขหมาย การขออนุญาตประกอบกิจการ เป็นต้น รวมถึงเรื่อง ร้องเรียน ผ่านแพลตฟอร์มเดียว ในรูปแบบ (One stop service) โดยสามารถเลือกประเภทการ ขออนุญาตได้ รวมทั้งกรอกข้อมูลและแนบไฟล์ได้อย่างสะดวกทำให้ประชาชนได้รับการบริการ ที่ดีเพราะว่าดิจิทัลคือการสร้างประสบการณ์ที่ดี” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3)

“สำนักที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องนำไปออกแนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่จะแปลง มาสู่การให้บริการประชาชนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งตรงนี้คือ (National Single Window) เป้าประสงค์ก็คือ หน้าต่างเดียวสามารถทำได้ทุกอย่าง เช่นหน่วยงานของภาครัฐ หนึ่ง สมมติเวลาจะนำเข้าสินค้าเกษตรบางอย่าง จะต้องติดต่อกรมประมง และกรม ปศุสัตว์ และองค์การอาหารและยา เพื่อขอรับใบนำเข้าสินค้าซึ่งมีความจำเป็นต้องไปติดต่อใน หลายหน่วยงานและมีความยุ่งยาก ดังนั้นภาครัฐเลยจัดทำ (National Single Window) ขึ้นมาเพื่อเวลาติดต่อขอดำเนินการจัดทำของนำเข้า หรือทำธุรกรรม กับภาครัฐก็ผ่านช่องทาง นี้อย่างเดียว และในระบบจะทำการส่งคำขอไปทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำเข้าประเภท สินค้าต่างๆ ซึ่งสำนักงาน กสทช. ก็พยายามทำรูปแบบการให้บริการประชาชนคล้ายกัน ที่เรียกว่าเป็น (Service portal) ถ้ากระบวนการหรือธุรกรรมไหนเกี่ยวข้องกัน (Flow) คำขอใน (Service portal) ก็จะมีลิงก์ (Link) ไปสู่สำนักที่เกี่ยวข้องนั้นๆ เพื่อให้การบริการแก่ ประชาชนสามารถจบที่จุดเดียว ประมาณแบบนี้ เป็นต้น” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 4)

จากข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความครอบคลุมของบริการในรูปแบบดิจิทัล แสดงให้เห็นว่าบริการที่ได้ปรับเปลี่ยนไปอยู่ในรูปแบบออนไลน์และระบบดิจิทัลอื่นๆ ได้แก่ ทางด้าน โทรคมนาคมเช่น การขอลงทะเบียน โดรน และด้านกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ เช่น การต่อใบอนุญาตผู้ประกาศฯ เป็นต้น

ทั้งนี้การให้บริการในรูปแบบดิจิทัลของสำนักงาน โดยรวมแล้วสำนักงานอยู่ในระหว่าง ดำเนินการให้บริการไปสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัลเต็มรูปแบบหรือที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในบางบริการยังมีความจำเป็นที่ต้องมายื่นขอรับบริการ ณ สำนักงานอยู่ เช่น การขอรับ บริการทางด้านใบอนุญาตนักวิทยุสมัครเล่น จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“มองว่าสำนักงาน กสทช. ยังไม่ดิจิทัลเต็มรูปแบบทั้งสำนักงาน 100% อาจจะดิจิทัลเพียงแค่ สิ่งที่ต้องการจะสื่อ ซึ่งในความเป็นจริงเวลาผู้รับบริการเข้ามายื่นเรื่องเพื่อขอรับบริการในด้าน ใบอนุญาตต่างๆ รวมถึงในด้านของธุรกรรมยังต้องใช้เอกสาร และยังต้องเข้ามาจ่ายที่สำนักคลัง คำว่าดิจิทัล มันไม่ควรต้องใช้เอกสารแล้ว ควรจะ paperless 100%” - (ผู้รับบริการท่านที่ 1)

“การให้บริการในรูปแบบดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ก็อาจจะอยู่ในช่วงแรกเริ่ม ยังไม่มีอะไร เป็นหลัก การเข้ามาใช้บริการในการขอใบอนุญาตนักวิทยุสมัครเล่น แต่จริงๆ ใบอนุญาตนี้ยัง ไม่มีในรูปแบบออนไลน์ อาจจะทำได้ในแง่ของการกรอกรายละเอียดไป และพิมพ์สแกนนำมา

ยื่นที่สำนักงาน กสทช. แต่ที่เป็นออนไลน์จะเป็นในรูปแบบของใบอนุญาตผู้ประกาศ ทำให้ การขอรับใบอนุญาตยังไม่ครอบคลุมทุกบริการ ก็ควรพัฒนาให้มันเต็มรูปแบบ ซึ่งจะสะดวก แก่ผู้รับบริการ บางสิ่งบางอย่างมันไม่จำเป็นต้องมาติดต่อกับสำนักงาน คือเมื่อก่อนจะพูดถึง เรื่องความปลอดภัย ความมั่นคง ซึ่งในปัจจุบันมันเปลี่ยนไปแล้วจากเมื่อหลายสิบปีก่อน แต่ที่ นี้ยังไม่เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ที่ว่าจะเป็นส่วนสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบอย่างแท้จริง อะไรแบบนี้ อย่างการให้บริการออนไลน์เต็มรูปแบบเช่น การขอใบอนุญาตนักวิทยุสมัครเล่น ของต่างประเทศ เพราะว่าเคยรับบริการขอใช้ใบอนุญาตนักวิทยุสมัครเล่นของทาง Federal Communications Commission (FCC) ของสหรัฐอเมริกา (คณะกรรมการกลางกำกับดูแล กิจการสื่อสารของรัฐ) การต่ออายุ สามารถทำผ่านเว็บไซต์ออนไลน์ จ่ายเงินผ่านบัตรเครดิตได้หมดเลยและ พิมพ์ใบอนุญาตผ่านช่องทางออนไลน์ได้ด้วยตัวเองเลย มันจะต่างจาก ของสำนักงาน กสทช. อย่างสิ้นเชิงของสำนักงานเปิดแค่หน้าเว็บยังเหมือนแบบให้กรอก รายละเอียดและการจ่ายเงินยังต้องโอนผ่านธนาคารธรรมดาและพิมพ์นำเอาเอกสารหลักฐาน มาอยู่ที่ตั้งของสำนักงาน กสทช. ไม่ว่าจะส่วนกลางหรือสำนักงาน เขต ก็ได้เพื่อมาขึ้นทะเบียน การออกใบอนุญาต” - (ผู้รับบริการท่านที่ 2)

จากผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดในส่วนที่ 1 สะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลที่ได้จากผู้สัมภาษณ์นั้น สำนักงาน กสทช. เปลี่ยนผ่านสู่สำนักงานดิจิทัลแล้ว และสำนักงานยังตั้งเป้าที่จะเพิ่มประสิทธิภาพใน การเป็นสำนักงานดิจิทัลที่สมบูรณ์แบบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสนับสนุนงบประมาณเช่น ในด้านที่ เกี่ยวข้องกับการยกระดับการเป็นสำนักงานดิจิทัล อีกทั้งมีการแก้ไขระเบียบภายในเพื่อให้สอดคล้อง และส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงานทั้งการภายใน (Back Office) และการให้บริการประชาชนในด้านต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการในรูปแบบดิจิทัล

แต่ทั้งนี้แรงขับเคลื่อนหลักที่เป็นกลไกบรรลุเป้าหมายที่สำคัญในการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นคือ ปัจจัยด้านบุคลากร ที่ในปัจจุบันยังขาดการบูรณาการสื่อสารร่วมกันภายใน องค์กร และยังส่งผลไปถึงขาดความเชื่อมโยงในการนำนโยบายด้านข้อมูลและด้านดิจิทัลไปปฏิบัติ อีกทั้งยังมีปัจจัยความครอบคลุมของบริการในรูปแบบดิจิทัล จากข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการยังพบว่า ในปัจจุบันบางด้านของการให้บริการยังเป็นในรูปแบบเดิมๆ หรือเป็นดิจิทัลแค่บางส่วนได้แก่ สามารถ กรอกรอกการสมัครอบรมใบอนุญาตนักวิทยุสมัครเล่นได้จากในเว็บไซต์ แต่ทั้งนี้ยังคงต้องเข้ามายื่นขอรับ บริการรวมถึงสอบเพื่อรับประกาศนียบัตรพนักงานวิทยุสมัครเล่น ณ สถานที่ ที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งผู้รับบริการได้ยกตัวอย่างของประเทศสหรัฐอเมริกาที่สามารถทำทุกอย่างผ่านดิจิทัลหรือบนเว็บไซต์ ได้เลย ซึ่งจะทำให้ได้รับความสะดวกมากกว่า

นอกจากนั้นยังมี ปัจจัยภายนอกเช่น ด้านกฎหมายและกรอบแนวทางการปฏิบัติจากหน่วยงาน ตรวจสอบที่ยังส่งผลทำให้สำนักงานไม่สามารถเป็นสำนักงานดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์

## 4.2 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 2 ศักยภาพของทรัพยากร โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านบุคลากร และด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ในด้านศักยภาพไม่เพียงแต่ด้านบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถพร้อมที่จะส่งเสริมและผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ยังรวมถึงด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำนักงาน ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อตอบสนองต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลและนำไปพัฒนาปรับปรุงทั้งกระบวนการดำเนินงานภายใน (Back office) และการให้บริการแก่ประชาชนของสำนักงาน กสทช.

4.2.1 สมรรถนะและทักษะของทรัพยากรบุคคล: สำนักงาน กสทช. มีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะ และทักษะในระดับที่พร้อมสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัลแล้ว อีกทั้งสำนักงานพร้อมสนับสนุนด้านบุคลากรไม่เพียงแต่ระดับผู้บริหาร ยังรวมถึงพนักงานผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมทักษะให้สอดคล้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัล จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ พนักงานรุ่นใหม่มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในองค์กร โดยพนักงานกลุ่มนี้สามารถปรับทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลมาใช้ในการทำงานได้

“ในด้านบุคลากรก็ดีขึ้น ด้วยศักยภาพ ด้วยวิวัฒนาการเช่น คนรุ่นใหม่ก็โตมากับเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถใช้เป็นหมดแล้ว ในแง่ของการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลภายในสำนักงานก็ต้องปรับให้เข้าใจถึง (Concept) การเป็นสำนักงานดิจิทัลว่าต้องไปแบบไหน ส่วนคนรุ่นเดิมหรือ คนรุ่นเก่าก็ค่อยๆ น้อยลงด้วยจากอายุการเกษียณแต่คนที่ยังอยู่เขาก็ต้องเปลี่ยนความคิดเปลี่ยน (Mind set) ตรงนี้ แล้วก็ต้องทำให้เป็นสำนักงานดิจิทัล โดยไม่ใช่เพียงแค่การที่ว่าทุกคนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์พกพา หรือคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ แล้วจะเป็นสำนักงานดิจิทัล แต่ถ้าในแง่บุคลากรคนรุ่นใหม่เติบโตมากับ (Digital lifestyle) เพียงแต่ที่เราต้องปรับให้ (Lifestyle) นั้น มาสู่การทำงานจริง” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

สำนักงาน กสทช. ยังคงมีการฝึกอบรม พัฒนาสมรรถนะ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยโดยผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวอีกว่าสมรรถนะและทักษะเหล่านี้จะมีการพัฒนาขึ้นได้ หากมีการได้ใช้และฝึกฝนเป็นประจำผ่านการปฏิบัติงานและความคุ้นเคยจากการปฏิบัตินี้จะนำไปสู่ความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นสำนักงานดิจิทัลเช่น

“สำนักงาน กสทช. ได้มีการจัดฝึกอบรม ยกระดับความสามารถของพนักงาน รวมถึงผู้บริหารจากการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัลของหน่วยงาน เพราะนั่นเรื่องการเตรียมตัวของผู้บริหารและพนักงาน จึงมีความสามารถเพียงพอที่จะพร้อมดำเนินงานในการเป็นสำนักงานดิจิทัล แต่สำนักงาน กสทช. ก็ไม่ได้หยุดเพียงเท่านั้นยังคงมีการพัฒนาต่อเนื่องในทุกระดับของพนักงาน ทั้งระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง มีการวางแผนร่วมกับหน่วยงานทางด้านวิชาการในการจัดฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับดิจิทัล” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 2)

“ต้องแยกก่อนว่าระดับคนทำงาน กับระดับบริหารไม่เหมือนกัน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ของคนทำงาน มองว่าทุกคนพร้อมที่จะเรียนรู้ ถ้าวันหนึ่งถ้าสำนักงานจะเป็นระบบดิจิทัล ไอทีทั้งหมด บุคลากรคนข้างในยังก็ต้องเรียนรู้ ดังนั้นมองว่าบุคลากรมีความสามารถในการ ที่จะทำเพราะว่ามันคือการลงมือปฏิบัติ ทำไปเรื่อยๆ ก็มีความเคยชินแล้วก็คุ้นชินกับระบบ ระดับปฏิบัติการพร้อมในมิติของความกล้าที่จะลงไปทำ ขอให้สำนักงานบอกว่าจะให้ทำอะไร ทุกคนพร้อมที่จะทำพร้อมที่จะเปลี่ยน” - (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 1)

“การเป็นสำนักงานดิจิทัล สิ่งที่สำคัญคือ คนในองค์กรซึ่งในพีรามิดของโครงสร้างองค์กร ภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการบรรลุ และผู้นำต้องมาก่อนหลังจากนั้น ก็ออกรูปแบบมาได้สองอย่างได้แก่ (Data architect) (Work flow architect) ว่าเราต้องการ ให้ออกมาเป็นในรูปแบบใด จนสุดท้ายเราถึงเลือกเครื่องมือเทคโนโลยี (IT) เข้ามาใช้ และปัจจุบัน ไม่ได้ตัดสินใจด้วยความรู้แล้วเพราะความรู้หาได้ทั่วไปเช่น (Internet) แต่ปัจจุบันตัดสินใจกัน ด้วยข้อมูล ว่าใครสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เร็วกว่า และใครกันที่จะรู้ข้อมูลดีที่สุดก็ต้องเป็น บุคคลที่อยู่หน้างาน หมายความว่าทำไมถึงต้องให้ความสำคัญกับผู้ที่อยู่ใจกลาง (User Centric) ในการทำ (Digital Transformation) เนื่องจากพนักงาน ผู้ที่อยู่หน้างานจะเป็นคน บอกเราว่าตอนนี้เกิดอะไรขึ้น ควรทำอะไรและ (Pain point) คืออะไร ดังนั้นแล้วพนักงานจะ เป็นคนบอกว่าจริงๆ แล้วมันควรเป็นอะไร ดังนั้นถ้าเราทำให้เค้าใฝ่รู้และมีทักษะ (Skill) ด้วย มันก็จะทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมันสามารถ ลงไปได้เร็ว”- (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 3)

ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล นอกจากพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความพร้อม รองรับแล้วนั้น การเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. จะไม่ดำเนินการโดยปล่อยปะละเลย บุคลากรประเภทใดไว้เบื้องหลัง เนื่องจากบุคลากรทุกตำแหน่งมีความรู้ มีศักยภาพโดยจะพัฒนาทำ ความเข้าใจปรับตัวเพื่อร่วมกัน เปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่สำนักงานดิจิทัลด้วยกัน จากข้อมูลของผู้ให้ สัมภาษณ์ เช่น

“อีกประการสำคัญหนึ่งที่น่าจะเป็นลักษณะ (Character) พิเศษที่สำนักงาน กสทช. ไม่เหมือนคนอื่นเลยก็คือ การเปลี่ยนผ่านสู่สำนักงานดิจิทัล จะไม่ทำให้ยุ่งยาก (Disrupt) เราขาย (Positive approach) เราทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีเพื่อให้ทุกคนมาร่วมมือกัน เพราะฉะนั้นต้องทำความเข้าใจและเริ่มแรก ว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนผ่าน (Transform) และคน จะตั้งคำถามคนจะกลัว โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุ ที่ดูแล้วอาจจะได้รับผลกระทบ เช่น งานธุรการพนักงานที่มีอายุ กลัวว่าระบบจะมาแทนที่พวกเขา ดังนั้นผู้อำนวยการสำนัก ให้ข้อมูลว่าจะต้องทำความเข้าใจก่อนว่า การเป็นสำนักงานดิจิทัล เราจะไม่ (Disrupt) ใครแม้แต่คนเดียว แต่ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่มีอายุกลับเป็นคนสำคัญ (Key member) ของเราด้วยซ้ำ เนื่องจากพวกเขาอยู่หน้างานยกตัวอย่างเช่น การเขียนหนังสืออย่าง สำนักงาน กสทช. มีทำสลิปกว่าสำนัก เวลาหนังสือเข้าเรื่องไหนใครจะสามารถทำถูก ถ้าไม่ได้มีเหมือนคลังข้อมูล (Big data) ในตัวหรือมีประสบการณ์ในตัวว่า หนังสือบันทึกเรื่อง นี้มาต้องไปสำนักนี้ เพราะอย่างนั้นจะทำความเข้าใจกับพนักงานที่มีอายุ ว่าการเป็นสำนักงาน

ดิจิทัลและการนำระบบดิจิทัลเข้ามาจะเข้ามาช่วยพวกเขา โดยการใช้เครื่องมือดิจิทัลทดแทนเวลาเอกสารวิ่งเข้ามา สแกนอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นก็กดในระบบมันก็จะ (Flow) ตามระบบเอกสารแนบก็จะไม่หาย เอกสารไม่ตกหล่น ส่งถูกต้องมีการบันทึกชัดเจน ซึ่งพอทำความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ก็เข้าใจตรงกัน ก็จะทำให้ความร่วมมือและเป็นกลุ่มที่ให้ความร่วมมือดีมาก พอทำความเข้าใจแล้วเอาคนมามีส่วนร่วมมันส่งผลให้เราสามารถ (Run) ระบบดิจิทัลได้” – (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 3)

แต่ในขณะเดียวกัน ผู้รับบริการมองว่าบุคลากรของสำนักงานในด้านทั่วไปมีทักษะ ศักยภาพครบถ้วน แต่ถ้าหากพูดถึงทางด้านดิจิทัล ผู้รับบริการมองว่าบุคลากรยังขาดสมรรถนะทางด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของสำนักงาน จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“ในความคิดเห็นของผู้รับบริการ คิดว่าความรู้ ความสามารถของพนักงานมีครบถ้วน เพียงแต่ว่าในแง่ของการนำมาใช้จริง เช่น ในการให้ข้อมูลความรู้ด้านดิจิทัลแก่ประชาชนผู้มารับบริการ เช่น การให้บริการในรูปแบบดิจิทัลมีอะไรบ้าง มีทั้งหมด หรือมีบางบริการ ในส่วนนี้มองว่าอาจจะยังไม่พร้อม” - (ผู้รับบริการท่านที่ 1)

“ผู้รับบริการมองว่าศักยภาพในด้านดิจิทัล ของพนักงานอาจจะยังไม่พร้อม เพราะว่าได้มีการสอบถามข้อมูลการให้บริการ ก็ไม่สามารถให้คำตอบได้ชัดเจน หรือตรงจุด” - (ผู้รับบริการท่านที่ 2)

“ผู้รับบริการมองว่าความรู้ ความสามารถในการให้บริการด้านดิจิทัล ของบุคลากรน่าจะเพียงพอ เพราะว่าในหลายๆ เรื่อง ณ ตอนนี้ก็ใช้เป็นในรูปแบบออนไลน์ทั้งหมด ก็น่าจะโอเคอยู่” - (ผู้รับบริการท่านที่ 3)

“บุคลากรสำนักงาน กสทช. มีความรู้เพียงพอ ทั้งในด้านการให้คำปรึกษาด้านดิจิทัลเช่น การอัปเดตข้อมูลลงใน Web-site ในส่วนใหญ่นักใช้ระบบดิจิทัล ไม่ว่าจะภาครัฐบาลหรือเอกชน ความจริงความสามารถของคนไม่ได้ห่างกันเลย ส่วนตัวมองว่าโอเค ใช้ได้ ไม่มีปัญหาอะไรเท่าที่มีการติสงานกันมา” - (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียท่านที่ 1)

“เบื้องต้นถ้าพูดถึงพนักงานในภาพรวมทั้งสำนักงาน อาจจะตอบไม่ได้ แต่ถ้าในกรณีพนักงานที่ได้มีการติดต่อร่วมงานกัน (Contact person) ทุกคนที่ติดต่อผมรู้สึกว่ายาวชาญมีความรู้ทักษะด้านนี้มาก” - (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียท่านที่ 2)

อย่างไรก็ตามยังมีความท้าทายด้านการบูรณาการสมรรถนะ และทักษะของพนักงานด้านเทคโนโลยี และดิจิทัลในการใช้งานกับระบบต่างๆ ภายในสำนักงานอยู่ ซึ่งฝ่ายบริหารก็มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและการสนับสนุนให้พนักงานบุคลากรของสำนักงานพัฒนาให้มีความเชื่อมโยงบูรณาการและปรับปรุงสมรรถนะในด้านที่เกี่ยวข้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัล

“...ระดับบริหารของการเป็นสำนักงานดิจิทัลต้องเริ่มตั้งแต่ (Mind set) อันแรกต้องไม่มีการนั่งงานของฉันทัน นั้นงานของเธอ มันเป็นการออกแบบขององค์กรใหม่ที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นดิจิทัลทั้งกระบวนการ เพราะอย่างนั้นตรงนี้คือ ยากระดับบริหาร ทุกคนไม่กล้าที่จะเปลี่ยนคนไม่กล้าที่จะออกจาก (Comfort Zone) ไม่มีระดับบนลงมาสั่งว่ากระบวนการขั้นตอนนี้ จาก 10 ขั้นตอนให้เหลือ 2 พอ ไม่มีใครกล้า ทุกคนอยากจะทำงานในส่วนของตัวเองให้ดีที่สุด เพราะฉะนั้นความเป็นสำนักงานดิจิทัล ถึงได้บอกว่าในมุมมองผู้อำนวยการสำนัก สำนักงานดิจิทัลไม่ใช่การนำเอาคอมพิวเตอร์มาแทนกระดาษ สำนักงานดิจิทัลมีมิติที่มากกว่านั้น ในมิตินั้นที่ยาก คือระดับบริหารไม่ใช่ระดับพนักงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Lead) ระดับสูงต้องบอกเลยว่า จะเอาแบบนี้ต้องลงมาสั่งการ...” - (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 1)

4.2.2 ปัจจัยสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น: สำนักงาน กสทช. สนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่รวมถึงระบบการดำเนินงานภายในสำนักงาน (Back office) ด้วยระบบแต่เดิมที่มีความแยกตัวออกจากกันและไม่ได้มีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน ดังนั้นปัจจุบันสำนักงานกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินงานและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปก่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันสู่ระบบหลักของการดำเนินงานภายใน เพื่อเป็นสำนักงานดิจิทัล จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“สำนักงานมีความพร้อมมาก เรามีงบประมาณพัฒนาระบบโครงสร้างที่เยอะมากเช่น อยากรับระบบพัฒนาบุคลากร สำนักอื่นก็ทำระบบที่เกี่ยวข้องของเขา ต่างคนต่างทำระบบทำให้มีระบบร้อยแปดพันเก้าในสำนักงาน แต่ระบบไม่เชื่อมกันเลย เพราะอย่างนั้นไม่ได้อยู่บนมิติของความพร้อมของอุปกรณ์ มันไม่ได้อยู่บนมิติของความพร้อมของระดับปฏิบัติการแต่มันอยู่บน (Mind set) ของระดับบริหารว่าเมื่อไหร่จะลุกขึ้นมาบูรณาการระบบที่ทับซ้อนกัน ขอให้แค่ระบบหลักและทุกคนต้องเชื่อมโยง (Integrated) บูรณาการร่วมกัน มันต้องปรับเปลี่ยนไม่ใช่ปล่อยให้การทำงานเป็นไปแบบนี้ในเมื่อทุกคนพร้อมเป็นดิจิทัล แต่เนื้อในมันไม่ใช่การเป็นดิจิทัลของจริงเช่น การดำเนินงานภายในสำนักของผู้อำนวยการคนที่ 1 ใช้กระดาษน้อยมากแม้แต่ระบบสารบรรณที่สำนักของผู้อำนวยการคนที่ 1 ก็ไม่ให้พิมพ์ออกมาแล้วสั่งการในระบบอย่างเดียว แต่ถามว่ามันคือดิจิทัลของจริงไหม มันไม่ใช่ สำนักของผู้อำนวยการคนที่ 1 ไร้ระบบกระดาษอยู่สำนักเดียวแต่ภายใต้การดำเนินงาน (Flow) ระบบของงานทั้งหมดยังเป็นแบบเดิม ทำให้หนึ่งคนผลึกไม่ไป” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 1)

“ในเรื่องอุปกรณ์เทคโนโลยี ก็คือมันย้อนกลับไปเป็นเรื่องทรัพยากร เรียกว่าทรัพยากรไม่จำกัด ผู้บริหารระดับสูงก็ทุ่มเต็มที่เห็นอยู่แล้ว เพียงแต่สำหรับส่วนผู้บริหารระดับต้นรวมถึงพนักงานผู้ปฏิบัติงานต้องมีการคุยกันว่าพอเราได้รับงบประมาณมา เราควรจะไปจัดสรรที่มันสอดคล้องหรือมาช่วยเติมเต็มกันและกันมันน่าจะดีกว่า เพียงแต่ว่า ณ ปัจจุบันมันไม่ได้เป็นในรูปแบบนั้นสักทีเดี๋ยวดังนั้นตอบคำถามก็คือ อุปกรณ์มีครบ เนื่องจากมันเป็นพื้นฐาน แต่เราขาดความเชื่อมโยงการใช้งานให้มันต่อเนื่องกัน” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 4)



ในบางระบบที่นำมาปรับใช้ร่วมกับการดำเนินงานภายในจะเจอข้อติดขัดหรือ อุปสรรค ที่มาจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติ ที่มองว่าระบบ (Back office) นั้นจะขัดต่อระเบียบภายใน แต่ทั้งนี้หากระบบขัดต่อระเบียบภายในของสำนักงาน กสทช. จริงๆ แล้วนั้นสามารถแก้ไขให้สอดคล้องกันได้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนในการเป็นสำนักงานดิจิทัล จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“งบประมาณใช้ไปกับพวกอุปกรณ์เยอะมากเกินไป เช่นพวกคอมพิวเตอร์ต่างๆ ที่เป็นสิ่งประดับ แต่ถ้าในส่วนของระบบ (Back office) จำพวกระบบสารบรรณ/ระบบบุคคล/หรือแต่ ละสำนักจะมีกระบวนการ ในการจัดซื้อจัดจ้างมันก็ต้องเข้าระบบ (Back office) ซึ่งเราพยายามผลักดันให้มีระบบ ERP (ระบบจัดเก็บรายได้ และระบบการวางแผนเงินงบประมาณ ในสำนักงาน กสทช.) เพื่อเวลาดำเนินการจะเข้ามาสู่ระบบตรงนี้ แต่ความที่ว่าผู้ปฏิบัติงาน อาจจะมองว่าระบบ ERP ที่เราเอามาปรับใช้มันไม่สอดคล้องกัน แต่จริงๆ คิดว่าเป็นเพราะข้ออ้าง ถ้าไม่สอดคล้องกับขั้นตอนระเบียบของเราจริงๆ ก็สามารถทำได้สองอย่างในเมื่อถ้า เกิดคุณคิดว่าระบบ ERP software มีขั้นตอนดิจิทัลมันคืออยู่แล้วก็ต้องแก้ระเบียบของเรา แต่เขาไม่แก้ ตัวเขาก็พยายามมาบอกว่าระเบียบเป็นนี้ต้องทำตามระเบียบให้ได้ ซึ่งบางทีก็ ต้องดูว่าอันไหนดีกว่ากัน เพราะเขาเคยทำงานมาแล้วก็ต้องทำให้ดียิ่งขึ้นไปหรือมันเป็น ระเบียบบังคับจริงๆ ว่าต้องทำแบบนี้ ถ้าแบบนี้ก็ต้องปรับ ERP Software นั้นให้มารองรับให้ ได้นอกเหนือจากระบบเดิมที่มีใช้ใน (Back Office) ถ้าให้สมบูรณ์ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล 100% ก็ต้องมีมากขึ้นเพื่อมารองรับ และต้องมีการเพิ่มขึ้นในลักษณะที่มีการบูรณาการ ร่วมกัน” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

จากผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดในส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านศักยภาพของทรัพยากรบุคลากร พบว่าสมรรถนะทางด้านดิจิทัลของบุคลากรมีความพร้อม อีกทั้งสำนักงานยังสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาต่อยอดศักยภาพของบุคลากร เพื่อแก้ไขข้อติดขัดที่ได้จากข้อมูลของผู้รับบริการที่บอกว่า ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรอาจจะยังมีข้อมูลไม่ครบถ้วน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดสำนักงานดิจิทัล แต่ยังคงพบข้ออุปสรรค ความท้าทายในการเป็นสำนักงาน ดิจิทัล นั่นก็คือบุคลากรระดับบริหารจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่เพียงพอในการกำหนดทิศทาง เพื่อนำพาให้สำนักงานบรรลุเป้าหมาย

และปัจจัยทรัพยากรด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีจะสอดคล้องกับปัจจัยด้านงบประมาณที่ สำนักงาน กสทช. มีความพร้อมในการรองรับและสนับสนุนงบประมาณที่นำไปใช้ทางด้านพัฒนานำ ระบบที่มีการใช้งานอยู่ในปัจจุบัน มาต่อยอดบูรณาการหลายๆ ระบบที่มีเข้าด้วยกันซึ่งจะรวมถึงการ จัดหาเพิ่มเติมให้ครอบคลุมการดำเนินงานภายในสำนักงาน (Back office) เพื่อให้พัฒนาไปสู่การเป็น สำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

### 4.3 ผลการศึกษาในกรอบแนวคิดส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานจากการบริการ

4.3.1 ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับผู้รับบริการให้ได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ: ไม่เพียงแต่หน่วยงานที่จะต้องดำเนินกระบวนการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่หน่วยงานต้องมีการสอบถามข้อมูลความพึงพอใจหรือผลลัพธ์จากการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลจากประชาชนผู้มารับบริการด้วย เพื่อนำข้อเสนอแนะหรือข้อติชมไปพัฒนาแก้ไขให้ระบบการบริการมีประสิทธิภาพสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนหรือแม้แต่บุคลากรในหน่วยงานเองให้ดียิ่งขึ้นไปเช่น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

“...หน่วยงานภาครัฐ นิยามคือ (Public Agency Government) องค์กรสาธารณะที่ส่วนใหญ่แล้วมีการให้บริการแก่ ประชาชน เพราะอย่างนั้นถ้าจะวัดว่ามีประสิทธิภาพแค่ไหนบางที่ต้องมีการวัดจากตัวที่เป็นผู้ใช้หรือรับบริการซึ่งโดยส่วนตัวมองคือ ต้องดูจากประชาชนเขาใช้บริการว่ามีความพึงพอใจกับการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐหรือไม่ ถ้าผู้ใช้บริการพึงพอใจ มันก็วัดได้อย่างหนึ่งว่าหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการได้ มองว่านี่เป็นเรื่องที่สำคัญกว่า การตั้งหน่วยงานภาครัฐ โดยหลักเกือบทั้งหมดหรือจะมีบางส่วนบางหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการแก่ประชาชน แต่ส่วนใหญ่ในภาครัฐให้บริการแก่ประชาชนทั้งนั้นเลย ดังนั้นในส่วนตรงนี้ก็เป็หัวใจสำคัญ ยิ่งคำว่า (Digital Government) แล้วด้วยมันคือการที่เราฟังคนรับบริการ หรือว่าผู้ใช้งานว่าเขาต้องการอะไร และเราให้บริการของเราได้ดีแค่ไหน เป็นไปตามสิ่งที่ผู้ใช้งานต้องการใช้หรือเปล่า และนี่เป็นหัวใจสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการเป็นหน่วยงานภาครัฐของไทย” - (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“...หน่วยงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ มันคือหน่วยงานที่สามารถนำเรื่องของหมวดเทคโนโลยีดิจิทัลหรือจะเป็นเรื่องของ (Practice) ในการทำงานด้านดิจิทัลเอง มาปรับใช้กับการทำงานสำหรับภายในองค์กรเพื่อทำให้ต้นทุน หรือว่าคุณภาพในการบริการรวดเร็วยิ่งขึ้น และยังขยายผลงานออกไปสู่ภาคประชาชน เช่น สมมติว่าใช้เวลาสามวันในการทำงานหรือออกเอกสารบางอย่างและหากเรานำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย เพื่อลดเวลาในการทำงานเหลือหนึ่งวัน หรืออาจจะลองคิดแบบง่ายว่า สมมติจากที่เมื่อก่อนบุคลากรหนึ่งคนใช้เวลาการทำงานสามวัน หากนับวันทำงานสองร้อยวันในหนึ่งคนจะทำได้หกสิบกว่าเอกสารและหากสมมติเป็นกระบวนการในการเปิดบริษัทใหม่ แสดงว่าปีหนึ่งถ้าพนักงานมีหนึ่ง ทั้งประเทศสามารถเปิดบริษัทใหม่ได้แค่ประมาณหกสิบกว่าบริษัทและหากสมมติวันนี้เราบอกว่าเราลดขั้นตอนเหลือภายในหนึ่งวันได้ ดังนั้นมันก็จะไม่ต้องให้บุคคลที่ต้องการเปิดบริษัทไปนั่งรอคิว สามารถมาเปิดบริษัทพร้อมกันได้ เร็วขึ้นอาจจะสามเท่า ดังนั้นจากหกสิบบริษัทในหนึ่งปีอาจจะเป็หนึ่งร้อยแปดสิบบริษัทแบบนี้เป็ต้น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 เลยมองว่าสิ่งที่มีประสิทธิภาพในการเป็นหน่วยงานดิจิทัลของภาครัฐก็คือ เป็นหน่วยงานที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคน ที่เข้ามาใช้บริการในด้านต่างๆ ที่หน่วยงานภาครัฐให้บริการในภาพรวม” - (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

สำนักงาน กสทช. มีให้บริการดิจิทัลบนระบบ NBTC Service portal แก่ประชาชน ผู้รับบริการ และจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการได้ข้อมูลว่า ได้รับประสบการณ์ที่ดีและมีความพึงพอใจจากการให้บริการ (ในด้านต่ออายุใบอนุญาตผู้ประกาศฯ) อีกทั้งในปี 2564 สำนักงาน กสทช. จะพัฒนาให้มีบริการดิจิทัลบนแพลตฟอร์มดังกล่าวเพิ่มขึ้นอีกจำนวน 20-30 บริการ ทั้งนี้เป็นการวางแผนระยะยาวจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการพัฒนาแต่ละ (Phrase) เพื่อให้ครบทั้ง 91 บริการ จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“สำนักงาน กสทช. กำลังทำในเรื่องของ (Service portal) อันนี้คือ (End to End service) ที่จะเป็นดิจิทัลทั้งหมด ผู้รับบริการก็จะสบายขึ้นโดยการรับบริการในรูปแบบดิจิทัล แอป เอกสารเองและมันจะส่งข้อมูลยังเจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่องเพื่อพิจารณาหลังจากนั้นก็แจ้งให้ผู้รับบริการจ่ายค่าบริการ โดยการชำระเงินผ่าน (QR code) หรือการชำระเงินในรูปแบบอื่นๆ เสร็จจากนั้นก็จะเป็นใบอนุญาต อิเล็กทรอนิกส์ นี่คือ (End to End service) และนอกจากสำนักงานอำนวยความสะดวกในรูปแบบข้อมูลใดที่มีอยู่แล้วไม่ต้องกรอก (Pop up) ให้เลยใส่เฉพาะข้อมูลใหม่ และเช็คข้อมูลว่าอัปเดตล่าสุดหรือไม่ (User) จะเป็นคนบอกที่ดีที่สุด สิ่งที่ดีที่จะเกิดขึ้นแก่สำนักงานคือข้อมูลอัปเดตและฐานข้อมูลของลูกค้าจะมีเพียงชุดเดียว ภาวะข้อมูลที่ซ้ำซ้อนหลายชุดจะหายไป ซึ่งสำนักงาน กสทช. ตอนนี้อยู่ในระหว่างการพัฒนาการให้บริการในแต่ละ (Phrase) เนื่องจากการให้บริการทั้งหมดของสำนักงาน กสทช มีทั้งหมด 91 บริการ ซึ่งในปัจจุบันการให้บริการใน (NBTC service portal) มี 11 บริการ และในปี 2564 เป็นการพัฒนาการบริการในรูปแบบดิจิทัลให้ได้อีก 20-30 บริการ ซึ่งจากการคาดเดาอาจจะต้องใช้เวลาประมาณ 3 – 4 phrase จึงจะครอบคลุมการพัฒนาการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล” - (ผู้อำนวยการสำนักงานที่ 3)

สำหรับผู้รับบริการท่านที่ 3 ได้รับบริการในรูปแบบดิจิทัลแล้วคือการต่อใบอนุญาตผู้ประกาศ ในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ ได้ให้ข้อมูลสำหรับการรับบริการในรูปแบบดิจิทัลว่า ระบบดี และมีความสะดวกต่อผู้รับบริการอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ต่างจังหวัดเนื่องจากไม่จำเป็นต้องเข้ามาที่สำนักงานใหญ่สามารถรับบริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้เลย

“การให้บริการในช่องทางออนไลน์แบบนี้มีความเหมาะสมมากๆ ทั้งในเรื่องการต่อใบอนุญาตวิทยุ หรือต่อใบผู้ประกาศฯ เรื่องของต่อใบอนุญาตการประกอบกิจการวิทยุ จะดำเนินการผ่านระบบให้บริการ ส่วนการส่งผังรายการวิทยุของแต่ละปี ก็จะใช้ระบบออนไลน์โดยผู้รับบริการจะส่งเข้ามาในรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งเนื่องจากในช่วงสถานการณ์โควิด-19 จะได้หลีกเลี่ยงการพบเจอผู้คน และผู้รับบริการสามารถจัดการหน้าคอมพิวเตอร์ได้เลย ทำให้พึงพอใจในการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลมาก ได้รับบริการรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และสะดวก ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางเที่ยวไปเที่ยวมาสำนักงานใหญ่ของสำนักงาน กสทช. การให้บริการในรูปแบบดิจิทัลมันดีต่อผู้รับบริการและยังมีความสะดวก เนื่องจากผู้รับบริการอยู่ จ.นครสวรรค์ ดังนั้นเวลาต่อใบอนุญาตผู้ประกาศ (นักจัดวิทยุ) สมัยก่อนต้องเดินทางเข้ามาที่สำนักงานใหญ่เพื่อต่ออายุบัตรใบอนุญาตผู้ประกาศ เนื่องจากสำนักงาน

ภูมิภาค หรือ สำนักงานเขต ไม่ได้มีเปิดให้ต่อใบอนุญาตผู้ประกาศฯ แต่ ณ ปัจจุบันไม่ต้องเดินทางเข้ามาที่ส่วนกลางแล้ว สามารถต่อใบอนุญาตผู้ประกาศฯผ่านช่องทางออนไลน์ได้เลย อีกทั้งการต่อใบอนุญาตในระบบออนไลน์นั้นสะดวกและใช้งานง่าย ไม่มีความยุ่งยากและค่าใช้จ่ายหมายถึงค่าธรรมเนียมในการต่ออายุสามารถสแกนจ่ายได้เลย” - (ผู้รับบริการท่านที่ 3)

4.3.2 ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ร่วมกับผู้มีส่วนส่วนเสีย: โดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับทุกงานรวมถึงงานจัดซื้อจัดจ้างที่มีการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนส่วนเสียนั้น จะทำให้สำนักงานมีความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น รวมถึงความเป็นธรรมในการประกาศจัดซื้อจัดจ้างขึ้นเว็บไซต์เพื่อให้ผู้ที่ต้องการงานสามารถเห็นได้เป็นวงกว้าง แต่ทั้งนี้ยังค้นพบสิ่งที่สอดคล้องกับปัจจัยด้านนโยบาย นั้นคือการขาดการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“อันนี้บ่งบอกถึงความโปร่งใสเนื่องจากสำนักงาน กสทช. มีระบบ ERP ของเราแล้วก็จัดซื้อจัดจ้างก็ต้องไปทำระบบ E-GP แต่ก็มีเสียง (Complain) จากพนักงานว่าต้องทำทั้งสองระบบอันนี้มันก็เป็นปัญหา เนื่องจากไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลหรือบูรณาการร่วมกัน ทั้งจากระบบจัดซื้อจัดจ้าง E-GP ภาครัฐและระบบ ERP ภายในของสำนักงานอะไรแบบนี้เป็นต้น แต่ก็มีคำถามจำเป็นที่ต้องทำจะอ้างว่าเป็นการทำสองระบบไม่ได้ในเมื่อ E-GP เป็นของภาครัฐ แต่ถ้าเรามีข้อมูลที่ตีก็สามารถใส่ในระบบภายใน ERP ของเราได้ ซึ่งต้องทำอยู่แล้วเพราะอย่างที่ว่าทำไมถึงต้องมี E-GP เพราะอยากที่จะเห็นความโปร่งใสและภาครัฐเองก็อยากเห็นภาพรวม ซึ่งก็เหมือนสำนักงาน กสทช. ผู้บริหารก็อยากที่จะเห็นภาพรวมที่เราใช้งบประมาณเท่าไร จัดซื้อจัดจ้างในแต่ละปีเท่าไร มีการเก็บข้อมูลใช้ไหม ซึ่งทุกวันนี้ก็ยังไม่เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบ ERP เท่าไร ทั้งทางสำนักงบประมาณ สำนักการคลัง ก็ต้องมานั่งสรุปอีกทีหนึ่ง แต่ถ้าระบบมันสามารถเชื่อมโยงและทำให้สมบูรณ์ เวลาสรุปออกมาก็น่าจะพร้อมและครบถ้วนมากกว่า” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

แต่ความโปร่งใสของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการก็จะสะท้อนออกมาถึงความเสี่ยงที่เราต้องยอมรับว่าอาจจะไม่ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามารับงานการจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องจากเกณฑ์ที่ตั้งอย่างด้านราคาของงาน ดังนั้นยังต้องมีการปรับระเบียบ เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่จะชนะในการจัดซื้อจัดจ้างและพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นต่อไป จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“เข้าใจว่าระบบ E-GP ที่เรามาใช้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการ เนื่องจากมันมีระบบที่เป็นตัวศูนย์กลางจะบอกทุกอย่าง เชื่อมทุกอย่างเข้าด้วยกัน เป็นระบบการเงินระบบการจัดการเข้าด้วยกัน แต่ถามว่าในแง่ของการทำงานจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ไม่มีระบบอะไรที่ 100% เราพยายามจะป้องกันจุดหนึ่ง แต่เราก็จะได้อีกมุมที่ไม่คาดคิดตามมา มันเพิ่มความโปร่งใสแต่ถามว่า เพิ่มประสิทธิภาพคนทำงานใหม่ มันไม่เพิ่ม แต่เราได้กระบวนการที่ 1 2 3 4 ดูเหมือนดี แต่ถามว่าในเวลาเราจัดซื้อจัดจ้างจริงๆ สิ่งที่เราต้องการมันคงไม่ได้มีแค่ความโปร่งใสของกระบวนการ เราต้องการคนที่มีฝีมือมาทำงาน ทีนี้พอเรานำเอาระบบเข้ามาสวมระบบจะบ่งบอกว่าได้ผู้จัดซื้อจัดจ้างคน

นี้ด้วยอะไรก็แล้วแต่ เช่นด้วยราคาที่เราใส่เข้าไป ที่คุณต้องตั้งเกณฑ์ต่างๆ ดังนั้นคนที่เล่นกับเกณฑ์เป็นก็จะเป็นคนที่ได้งานไป หรือคนที่พร้อมจะสู้ ฉะนั้นรู้คุณภาพของงานฉันจะไม่พูดถึงแต่อยากได้งาน

เพราะฉะนั้นถึงได้บอกว่า เพิ่มความโปร่งใสของกระบวนการแต่ผลข้างเคียงของมัน มีความเสี่ยงอยู่ของคนทำงานที่เราจะได้อะไร เช่นอยากได้งานที่ดีและถูกในโลกนี้ไม่มี อยากได้งานดีมีคุณภาพก็ต้องการคนมีระดับมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสิ่งนี้ของคนไม่สามารถตีค่าราคาออกมาได้ แต่ความเป็นจริงถูกและดีมันไม่ไปด้วยกัน จำคนทำงานที่ต้องการคุณภาพมันจ่ายไม่เท่ากันอยู่แล้ว” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 1)

“ระบบจัดซื้อจัดจ้าง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ก็จะตอบโจทย์ของความโปร่งใสและก็จะจะมีประโยชน์ตรงที่ทำให้ข้อมูลถูกส่งออกไปสู่คนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากขึ้น จากเดิมที่เราแปะบอร์ดในการประกาศการจัดซื้อจัดจ้างบางคนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางรายก็อาจจะเข้าไม่ถึงหรือไม่รับทราบถึงการจัดซื้อจัดจ้าง ณ จุดนี้ มันก็จะเป็นข้อดี ก็คือเป็นการเปิดกว้างให้คนที่สนใจหรือคนที่คิดว่าตัวเองมีศักยภาพเข้ามาทำงานได้ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเปิดกว้างเนี่ยมันก็ทำให้บางทีคนที่เข้ามาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาก็เป็นคนที่มีความรู้ไม่เพียงพอเหมือนกัน แต่ว่าคิดว่าปัญหาไม่ได้เป็นปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเนื่องจากตอนนี้ทำได้ค่อนข้างดีแล้วแล้วก็การทำผ่านระบบดิจิทัลหรือระบบออนไลน์ทำให้ข้อมูลถูกเปิดเผยโปร่งใสมากขึ้น ในด้านเทคนิคถือว่าใช้ได้แล้ว แต่คิดว่าถ้าจะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพจริงน่าจะเป็นระบบระเบียบด้านอื่นๆ มากกว่าที่ไม่เกี่ยวกับด้านดิจิทัล อย่างเช่นการหาผู้ชนะงานจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น” - (ผู้อำนวยการสำนักท่านที่ 2)

อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น แม้ว่าจะสามารถเพิ่มความโปร่งใสได้ แต่ยังมีข้อจำกัดทั้งของบุคลากรเองที่ยังมีเสียงตอบกลับว่า ต้องทำหลายระบบทั้งระบบภายในสำนักงาน ERP และระบบ E-GP จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐและในปัจจุบันยังพบว่ายังบูรณาการข้อมูลในระบบ ERP ไม่เพียงพอจึงยังทำให้ไม่สามารถดึงข้อมูลสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างรวมถึงเบิกจ่ายได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลทางด้านเทคนิคนั้น ถือว่าใช้ได้แล้ว แต่ยังมีพบว่ามีความเสี่ยงที่มาจากกรณีที่อาจจะได้ผู้รับงานที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอ เนื่องจากทั้งข้อจำกัดในด้านของเกณฑ์การกำหนดเงื่อนไขเลือกผู้ชนะที่อาจจะต้องเลือกที่ผู้ที่ยื่นราคาต่ำที่สุด ซึ่งในบางการจัดซื้อจัดจ้างการเลือกผู้ชนะที่ยื่นราคาต่ำที่สุด อาจจะไม่ตอบโจทย์ของการจัดซื้อจัดจ้างงานนั้นๆ เสมอไป

ในส่วนของการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับงานจัดซื้อจัดจ้างนั้น สำนักงานได้มีการปรับใช้กับงานบางส่วนไปบ้างแล้วเช่น ในการประกาศจัดซื้อจัดจ้างบนเว็บไซต์ แต่ในการจัดซื้อจัดจ้างส่วนที่สำคัญเช่น การลงนามในสัญญาซื้อจ้างยังคงเป็นในรูปแบบปกติที่ผู้รับจ้างจะต้องเข้ามาลงนามสัญญาด้วยตัวเองที่สำนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ข้อมูลไปในทางเดียวกันว่าหากอนาคตสำนักงาน สามารถปรับเป็นระบบการจัดซื้อจัดจ้างรูปแบบดิจิทัลทั้งหมดเช่นลงนามสัญญาหาใน

รูปแบบดิจิทัล รวมถึงการจ่ายเงินแก่ผู้รับจ้างก็จะทำให้มีความสะดวกทั้งแก่สำนักงาน และผู้มีส่วน  
ส่วนได้ส่วนเสีย จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“ถ้าเป็นในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง ก็สามารถดูได้จากบนเว็บไซต์ที่สำนักงาน กสทช.  
ประกาศขึ้นเว็บและหากเวลาติดต่อประสานงานเบื้องต้นก็จะเป็นในรูปแบบของจดหมาย  
อิเล็กทรอนิกส์ แต่ถ้าให้เทียบการรับงานจากสำนักงาน กสทช. และหน่วยงานภาครัฐอื่น  
สำนักงาน กสทช. จะมีความรวดเร็วในระบบขั้นตอนและคล่องตัว มากกว่า แต่ถ้าหากเทียบ  
กับในส่วนของเอกชนเวลาติดต่อประสานงาน การซื้อของ ภาคเอกชนจะจัดส่งใบเสนอราคา  
ใบ PO เป็นในรูปแบบของจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ แล้วในปัจจุบันมีการให้วางบิลในรูปแบบ  
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เช่นกัน ส่วนของการจ่ายเงิน ภาคเอกชนไม่ค่อยจ่ายเป็นในรูปแบบ  
ของเช็คแล้ว จะเป็นการโอนเงินผ่านแอปพลิเคชัน ซึ่งมันจะสะดวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
เนื่องจากไม่ต้องเข้าไปรับเช็คที่หน่วยงานไม่ต้องนำเช็คไปขึ้นที่ธนาคาร ไม่ต้องรอรระยะเวลา  
เพื่อให้เช็ค (Clearing) เป็นต้น  
แต่ทั้งนี้ทางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้มีข้อจำกัดใดในการรับงาน สามารถทำได้ทุกรูปแบบ  
หากหน่วยงานยังต้องการให้เป็นการรับเช็คก็ทำได้ไม่เกี่ยง หากต้องการให้เข้าไปส่งเอกสารที่  
สำนักงานหรือหน่วยงานก็ทำให้ เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองว่ามันเป็นหน้าที่  
ที่เขาจะต้องทำ แต่ถ้าถามถึงความสะดวก การทำงานหรือการโอนเงินในรูปแบบดิจิทัลย่อม  
สะดวกกว่า สามารถทำงานขั้นตอนถัดไปได้เลย ลดเวลา ลดขั้นตอนต่างๆ” - (ผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียท่านที่ 1)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนที่ 2 มองว่าระบบดิจิทัลทำให้สะดวก และรวดเร็วขึ้น เช่นถ้าหากระบบ  
จัดซื้อจัดจ้างหรือ ระบบที่สำนักงาน กสทช. ออกแบบมาเพื่อเชื่อมโยงทั้งในรูปแบบการ  
ให้บริการที่รวมถึงการจ่ายเงินแก่ผู้เข้ามารับจ้างเช่น มีการแจ้งทาง (OTP)<sup>14</sup> ผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียคนที่ 2 มองว่าสามารถตรวจสอบได้ด้วยตัวเองระบบเองอยู่แล้ว และในความรู้สึกส่วนตัว  
มองว่าสำนักงาน กสทช. เป็นหนึ่งในองค์กรที่เป็นผู้นำทางด้านดิจิทัลถ้าสำนักงาน กสทช.  
ขยับเพื่อเปลี่ยนแปลงก่อน (Move) ก่อนมันก็ย่อมเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่หน่วยงานอื่นๆ  
และยังส่งผลให้การทำงานดีขึ้น รวดเร็วมายิ่งขึ้นดูแบบทันสมัย (Work Smart)” - (ผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสียท่านที่ 2)

นอกจากความโปร่งใสทางการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้  
และก่อให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลเช่น ข้อมูลที่อยู่ในเว็บไซต์ จะส่งผลให้สำนักงานมีความน่าเชื่อถือ  
โปร่งใสและมีคุณธรรม อีกทั้งข้อมูลที่เปิดเผยอาจจะมีประโยชน์ต่อประชาชนหรือผู้ที่ต้องการเข้ามา  
รับบริการเพื่อหาข้อมูลได้อีกด้วย ดังนั้นมีผลต่อการยกระดับประสิทธิภาพการเป็นสำนักงานดิจิทัล  
จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

<sup>14</sup> OTP หรือ One Time Password คือ รหัสผ่านใช้ครั้งต่อครั้ง (ThaiBulkSMS , 2564)

“ยิ่ง (More digitization) ยิ่ง (More transparency) แล้วก็นำไปสู่ (Less corruption) อันนี้คือ สิ่งสำคัญ (Key word) เพราะว่าสิ่งที่เป็นข้อมูลดิจิทัล เป็นข้อมูลที่ตรวจสอบได้ ยิ่งถ้าเกิดระบบภายในของสำนักงานเช่น ข้อมูลการตรวจสอบคลื่นความถี่ เกิดจากการตรวจสอบจริงจากอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจนั้น แปรผลลงในรูปแบบดิจิทัล จะทำให้ยิ่งโปร่งใส (Transparency) ไม่มีทางมาผิดพลาดเช่นเดียวกันกับการออกใบอนุญาตออนไลน์ เป็นการออกจากระบบ ดังนั้นข้อมูลจะถูกเก็บจากข้อเท็จจริง ไม่มีใครมาเบี่ยงเบนแก้ไขข้อมูล เพราะออกใบอนุญาตจากระบบยังไงข้อมูลจะถูกเก็บแบบนั้น หรือระบบหลังบ้าน (Back office) การจัดซื้อจัดจ้างหรือการเบิกจ่ายเงิน ถ้าถูกเบิกจ่ายเงินอยู่ในระบบ ERP ถูกใส่ข้อมูลจริงยังไงก็ถูกลงในระบบไปแบบนั้น แล้วเมื่อลงเป็นดิจิทัลเสร็จแล้วเปิดเปิดเผยข้อมูลให้ทุกคนเห็น มันบ่งบอกถึงความโปร่งใส เพราะอย่างนั้นยิ่ง (More Digital) ยิ่ง (More Transparency) และในเมื่อโปร่งใสก็จะก่อให้เกิด การคอร์รัปชันที่น้อยลง (Corruption) เพราะฉะนั้นคิดว่า เป็นประโยชน์อีกอันหนึ่งนอกเหนือจากผู้บริหารจะได้ข้อมูลที่ดีเป็นประโยชน์ ในการมาบริหารจัดการแล้ว ก็บ่งบอกถึงความโปร่งใสของสำนักงานขององค์กรและจะทำให้เกิดการฉ้อฉลหรือคอร์รัปชันนั้นน้อยลง...” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

“การเปิดเผยข้อมูล หรือ Open Data มีประโยชน์อย่างมากต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานให้เป็นสำนักงานดิจิทัล เพราะจะมีส่วนช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการอนุญาตที่อาจจะเป็นประโยชน์กับเขาในการยื่นขออนุญาตต่างๆ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ก็เป็นการช่วยส่งเสริมการทำงานเชิงอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน กสทช. ด้วยในระดับอุตสาหกรรมยกตัวอย่างเช่น การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพตลาดโทรคมนาคม ก็เป็นประโยชน์ต่อการนำไปวิเคราะห์การเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลและมีความเชี่ยวชาญในกิจการโทรคมนาคม และผู้ที่สนใจก็สามารถไปใช้ประโยชน์ต่อได้ แต่ทั้งนี้ ข้อมูลที่เปิดเผยต้องเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องตรงกัน เป็นข้อมูลที่เป็นทางการของสำนักงาน การสร้างวัฒนธรรมการเปิดเผยข้อมูลจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยเฉพาะในระดับหน่วยงาน เช่นการแลกเปลี่ยนข้อมูลผู้ใช้บริการ (โดยได้รับความยินยอมและดำเนินการภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง) ระหว่างหน่วยงานเช่น ภาคการเงินการธนาคาร การแพทย์และสาธารณสุข การสื่อสาร ก็จะก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการใช้เทคโนโลยีต่อไป ยกตัวอย่างเช่น บริการพร้อมเพย์ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลหมายเลขโทรศัพท์กับบัญชีธนาคาร เป็นต้น” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3)

การเป็นสำนักงานดิจิทัล ยิ่งเปิดเผยข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึง เพื่อศึกษาค้นคว้าได้โดยง่ายและข้อมูลทันสมัยจะทำให้ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน เกิดความประทับใจในหน่วยงานและสิ่งที่จะตามมาคือ ก่อให้เกิดบุคคลที่มีความประทับใจเป็นแรงผลักดันในการได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน จะส่งเสริมให้สำนักงานเป็นสำนักดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์เช่น

“ในขณะที่เดียวกันสำนักงานได้จัดเตรียมข้อมูลอีกชุดหนึ่งเรียกว่า (Open Data) สำหรับบุคคลภายนอก เนื่องจากเราปรับหน่วยงานทั้งองค์กรอันนี้ก็เข้าไปในรูปแบบ (Organization) เพราะฉะนั้นมันไม่ใช่แค่ภาคการ (Transform) แต่จะเป็นภาพของการทำภาพลักษณ์ (Branding) การทำข้อตกลง (Engagement) ทำการสรรหา (Recruitment) ทุกอย่างซึ่งถ้าเรามีเป้าหมาย (Data Set) ที่ดีสำหรับทางด้านคลื่นความถี่หรือ โทรคมนาคม รวมถึงกระจายเสียงทุกอย่างก็จะมีผลตามมาเช่น ในตอนที่ผู้อำนวยการสำนักเป็นนักศึกษา ด้านเศรษฐศาสตร์ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องไปหาข้อมูลที่แบงค์ชาติก็จะมีความรู้สึกว่าพนักงานที่แบงค์ชาติเก่งกันมาก ทำให้ผู้อำนวยการสำนักก็อยากที่จะสร้างประสบการณ์ให้คนภายนอกรู้สึกแบบเดียวกับสำนักงาน กสทช. เช่นกัน ดังนั้นการทำภาพลักษณ์ที่สื่อออกไป ข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะเด็กๆ รุ่นใหม่ ถ้าเขาเรียนทางด้านวิศวะโทรคมนาคมก็มีความจำเป็นที่จะต้องหาข้อมูลในหน่วยงานเช่น สำนักงาน กสทช. ซึ่งถ้าหากเราจัดเรียง (Data set) ที่ดีก็จะทำให้ได้กรุ่นใหม่ได้รับข้อมูลที่ดี เกิดความประทับใจ และสิ่งที่ตามมาคือ การสรรหา (Recruitment) และถ้าหากเราทำสำนักงานให้ออกมาดี ก็จะได้มีคัดพันธุ์ได้กรุ่นใหม่ที่ดีมาสู่สำนักงาน กสทช.เอง ดังนั้นการวางกลยุทธ์จึงจำเป็นที่จะต้องวางหลายๆ มุม” - (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 3)

จากผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดในส่วนที่ 3 ปัจจัยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาให้บริการกับประชาชนผู้มารับบริการ ซึ่งจะสอดคล้องกับปัจจัยในส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านของงบประมาณและความครอบคลุมการให้บริการ กล่าวคือสำนักงาน กสทช. สนับสนุนงบประมาณเพื่อนำระบบดิจิทัลเข้ามาพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชนดียิ่งขึ้นไป และจากความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ได้จากการรับบริการในรูปแบบดิจิทัลนั้น เป็นเครื่องยืนยันแล้วว่าสำนักงาน กสทช. กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการทั้งหมดเป็นแบบดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องการเป็นสำนักงานดิจิทัลแล้วนั้นยังเพื่อให้ผู้รับบริการมีความสะดวก ยกคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

ปัจจัยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดซื้อจัดจ้างนอกจากจะเป็นความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว หากข้อค้นพบได้รับการถูกแก้ไขเช่นยังขาดการบูรณาการข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลไว้ด้วยกัน จะทำให้สามารถลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดจากจากบุคคล เนื่องจากเป็นกระบวนการในรูปแบบภายในระบบดิจิทัลสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงปรับปรุงแก้ไขเกณฑ์ในการสรรหาผู้ชนะจากการจัดซื้อจัดจ้างได้ เพื่อที่หน่วยงานลดความเสี่ยงในการได้รับงานที่คุณภาพไม่ดีจากผู้จัดซื้อจัดจ้าง

และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้และก่อให้เกิดการเปิดเผยข้อมูล ด้วยบริบทปัจจุบันประชาชน บุคคลภายนอกสามารถค้นคว้าหาข้อมูลของแต่ละหน่วยงานได้ ดังนั้นการเปิดเผยข้อมูลจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ส่งเสริมทำให้มีความน่าเชื่อถือ มีธรรมาภิบาล เป็นเรื่องที่ดีในการส่งเสริมให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งมีผลต่อการยกระดับประสิทธิภาพการเป็นสำนักงานดิจิทัล



สำนักงานดิจิทัลในการดำเนินงานของสำนักงาน กสทช. มีการนำนโยบายจากผู้บริหารที่กำหนดให้สำนักงานดิจิทัล เป็นนโยบายสำคัญของสำนักงาน กสทช. ลงสู่การวางแผนปฏิบัติการระยะยาว ซึ่งการวางกลยุทธ์ในแต่ละปีจะไม่เหมือนกันและมีการแบ่งหน้าที่การดำเนินงานของสำนักภายในโดยมีสำนักพัฒนาองค์กรดิจิทัลเป็นแกนหลัก เพื่อให้สำนักงานบรรลุเป้าหมายการเป็นสำนักงานดิจิทัลไปด้วยกัน จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“ปี 2564 เป็นปีแห่งการทำของโดยที่ประเด็นหลัก (Theme) แต่ละปีจะไม่เหมือนกัน เช่นในปี 2562 เป็นปี (Introduction) ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ปี 2563 เป็นประเด็นเรื่องข้อมูล (Data) และการนำเสนอปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน (Flow) และปี 2564 เป็นประเด็นของกระบวนการดำเนินงาน (Work flow) ซึ่งทุกอย่างจะเชื่อมโยงกันเป็นปีของ (Digital Organization) ดังนั้นในปี 2564 เป็นการทำงานร่วมกับ 4 สำนักแกนหลักระหว่าง 1) สำนักพัฒนาองค์กรดิจิทัล ในการทำหน้าที่ Create Unit 2) สถาบันวิทยากร ในการทำหน้าที่การเตรียมคน Human Resources Development 3) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการทำหน้าที่โครงสร้างพื้นฐานของระบบ Infrastructures 4) สำนักบริหารข้อมูลกลาง ในการทำหน้าที่จัดการข้อมูลที่มีอยู่ในสำนักงานทั้งหมด Data Manager ทั้ง 4 แกนจะต้องเดินด้วยกัน ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐมีขนาดเล็กกลางเรื่อยๆ โดยเปรียบเทียบเนื่องจากเอกชนโตมากขึ้นสังเกตได้จากตัวเลข GDP โดยในปัจจุบันสัก 17 ล้านล้าน ซึ่งเป็นงบประมาณภาครัฐเพียง 3 ล้านล้านจากสมัยก่อนสัดส่วนจะตกประมาณ 20% แต่ปัจจุบันสัก 10 % เพราะฉะนั้นด้วยก้อนที่มันเล็กกลางเรื่อยๆ เป็นไปไม่ได้ว่าภาครัฐ จะเป็นคนที่ลงไปเป็นผู้ลงมือทำ แต่ภาครัฐก็ควรปรับบทบาทตัวเอง เป็นผู้อำนวยการความสะดวกซึ่งจะไปสอดคล้องกับทฤษฎี รมศ. ดังนั้นสำนักงาน กสทช. เปลี่ยน Mindset พนักงานแล้วต้องเร่งทำของ มิเช่นนั้นจะเป็นไฟไหม้ฝั่ง คนกำลังมีแรงแต่ไม่มีอะไรเกิดขึ้น ไฟก็จะผ่อ” - (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 3)

ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล จากการวัดแบบสำรวจรัฐบาลดิจิทัลเป็นการวัดโครงสร้างภายใน การให้บริการดิจิทัลแก่ประชาชนผู้มารับบริการ รวมถึงความพร้อมในการผลักดันองค์กรสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลการวัดแบบสำรวจพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไว้ดังนี้

“เป็นการวางวิสัยทัศน์และพันธกิจขั้นพื้นฐานที่มองว่าทุกหน่วยงานจะต้องดำเนินการ และเรื่องของการเปลี่ยนบริการสู่ดิจิทัล เรื่องของระบบโครงสร้างพื้นฐานภายใน (Infrastructure) ขององค์กรที่ต้องมีเรื่องของความปลอดภัยและมีความเพียงพอต่อการใช้งาน รวมถึงมีความพร้อมในการที่จะผลักดันไปในทางด้านดิจิทัล ที่นี้ต้องมองกลับในมุมมองของสำนักงาน กสทช. ต้องดูในวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักในการทำงานของสำนักงานผลักดันเรื่องอะไร นโยบายการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. หากจะวัดจากแบบสำรวจพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ควรที่จะดูเรื่องของตัวโครงสร้างหรือระบบเช่นการสื่อสารโทรคมนาคม อันนี้ก็เป็นสิ่งที่ต้องมาดูแลว่าอะไรคือสิ่งที่ผลักดันเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พวกนี้เกิดมา เพราะว่าถ้าโดยพื้นฐานสิ่งที่น่าจะคล้ายกันก็คือ 1) ผู้นำ ที่จะต้องมองเรื่องดิจิทัล เป็นนโยบายหลักขององค์กร 2) เรื่องของคนในองค์กรคือ จะต้องมีความพร้อมในด้านทักษะและความคิด เกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านดิจิทัล

3) เรื่องความต่อเนื่องของการใช้งบประมาณในการผลักดันเรื่องดิจิทัล ทำวันนี้ไม่ใช่ว่าเสร็จแล้วมันจะจบ ต้องมีการ (Maintain) และพัฒนาเพื่อให้มันรองรับการทำงานด้วยกันมากขึ้นด้วยในอนาคต เลยคิดว่านี่เป็นสิ่งที่คล้ายๆ กันในแง่ของการเป็นสำนักงานดิจิทัลดีเด่นในเบื้องต้นจากการ (Defined) องค์กรภาครัฐ แต่สุดท้ายต้องไปดูงานของสำนักงาน กสทช. เองว่ารายละเอียดมีงานอะไรบ้าง และงานใหญ่ งานหลักคือเรื่องอะไร และเรื่องนั้นดิจิทัลมันมีส่วนที่เป็น (Priority) เบอร์หนึ่งของเรื่องนั้นรีเปล่า...” - (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์จึงสรุปได้ว่า การวัดแบบสำรวจพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานควรจะมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานะการณ์การเป็นดิจิทัลได้ ดังนั้นควรต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในการวัดแบบสำรวจฯ หน่วยงานจะต้องมีการวางแผนตั้งแต่โครงสร้างเช่น การวางวิสัยทัศน์ การวางเป้าหมายนโยบายในการเป็นปรับเปลี่ยนสู่สำนักงานดิจิทัล ซึ่งจะมีประโยชน์ไม่เพียงแต่หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนภายในเพื่อให้การดำเนินงานเปลี่ยนไปสู่แบบทันสมัยมากขึ้น แต่ยังรวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบที่สะดวก รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการมากยิ่งขึ้น

อีกทั้งผลจากการวัดแบบสำรวจพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลทางหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถนำไปวิเคราะห์ศึกษา เพื่อต่อยอดในการจัดทำนโยบายและแผนการขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

การเป็นสำนักงานดิจิทัล และการได้รับรางวัลอันดับที่ 6 จาก สพร. ของสำนักงาน กสทช. เป็นสิ่งยืนยันได้ว่าสำนักงาน กสทช. จริงจังในเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล มีโครงสร้างพื้นฐาน การให้บริการดิจิทัลแก่ประชาชน รวมถึงสิ่งอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยส่งผลให้ผ่านเกณฑ์ที่ สพร. ได้กำหนดไว้และหากจะเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลนั้น สำนักงานควรตั้งเป้าพัฒนาและสานต่อจากศักยภาพที่มีเพื่อให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบ จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“... สำนักงาน กสทช. ผ่านเกณฑ์ที่ สพร. จัดตั้งไว้กำหนดไว้เลยได้เป็นรางวัลมา ถ้าหากเราจะกำหนดให้ได้รางวัลดีขึ้น แน่نونวิธีทำก็คือเราต้องดูโจทย์/เกณฑ์ที่ทาง สพร. ตั้งไว้และสานต่อหรือทำให้ได้ตามเป้าหมายนั้นๆ ดังนั้นหากถามว่าทำไมสำนักงานได้รางวัล ก็เพราะว่าสำนักงานผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และเราก็มีระบบบริหารภายในที่เป็นรูปแบบดิจิทัลที่พร้อมแต่แค่ระดับหนึ่ง บางอย่างเราก็ยังไม่สมบูรณ์อย่างที่คาดหวังเมื่อไปดูตามความจริง ระบบการทำงานมีหลากหลายระบบเช่น การให้บริการประชาชน การออกใบอนุญาตมีประมาณ 40-50 ใบอนุญาต แต่มีการให้บริการออกใบอนุญาตในรูปแบบออนไลน์ไม่ถึงจำนวนใบอนุญาตทั้งหมด ดังนั้นถ้าจะให้มันเป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบ ต้องให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการออนไลน์ได้ทุกรูปแบบ รวมถึงยังคงมีการให้บริการ ณ ที่ตั้งสำนักงาน รวมถึงขั้นตอนการบริหารภายในของสำนักงาน กสทช. ไม่ว่าจะเป็นระบบ Back office/สารบรรณ/

บุคคล/การลา/การเงิน ต้องออนไลน์หมดถึงจะเป็นสำนักงานดิจิทัลที่สมบูรณ์ แต่ปัจจุบัน สำนักงาน กสทช. ยังไม่สมบูรณ์แต่มีการวิวัฒนาการต่อไป” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1)

“การได้รับรางวัลเป็นเครื่องยืนยันว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานไปสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล และเป็นการสร้างเชื่อมั่นว่าสำนักงาน กสทช. พร้อมเป็นองค์กรชั้นนำในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการกำกับดูแลกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม ซึ่งเป็นกิจการที่มีพลวัตในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก จึงต้องพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ” - (ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3)

“รางวัลก็เป็นอีกหนึ่งความตั้งใจของผู้อำนวยการสำนัก อยากให้ได้รับรางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าสำนักงาน กสทช. มีความก้าวหน้าเราทำสำนักงาน ดิจิทัล เพียงปีเดียวสามารถขึ้นมาได้เป็นอันดับที่ 6 ของประเทศด้วยจากศักยภาพที่เรามี เพียงแค่นำมาจัดระบบ และรางวัลก็เป็นตัวการันตีว่า สำนักงาน กสทช. เอาจริงในการเปลี่ยนแปลง”- (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 3)

“แบบสำรวจจาก สพร. จะมีคำถามในแบบสอบถามแบบที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐ ในการขับเคลื่อนไปทางดิจิทัลตามนโยบายรัฐบาล คำถามในแบบสอบถามแบ่งเป็นหลายส่วน โดยส่วนที่ 1 คือผู้บริหารระดับสูงก็คือ CIO<sup>15</sup> ทำอะไรบ้างไปอบรมที่ไหนบ้างมีแนวนโยบายมีอะไรบ้าง ส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่องของข้อมูล ก็คือการทำธรรมาภิบาลข้อมูลซึ่งสำนักงานต้องดำเนินการทำธรรมาภิบาลข้อมูล ในการตั้งคณะทำงานแต่เดี๋ยวมันก็ต้องมีการทำ (Data policy) นโยบายข้อมูลจัดแต่งตั้งผู้รับผิดชอบข้อมูลอะไรประมาณนี้ คือกำลังดำเนินการอยู่ ส่วนที่ 3 ที่เราวางนโยบายที่ชัดเจนว่า สำนักงานตั้งใจจะให้บริการที่เป็นดิจิทัลจริงๆ ซึ่งเดิมการให้บริการทั้งหมดจะเป็นเคาน์เตอร์ต้องมาติดต่อที่สำนักงาน แต่ว่าเรามีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะทำ (Service portal) ก็คือทุกบริการของสำนักงาน กสทช. ทั้งหมด จะต้องผ่านหน้าจอเดียว

ซึ่งปัจจุบันแต่ละระบบแต่ละสำนัก อาจจะมีหน้าจอของแต่ละคนแต่ละสำนักเอง แต่ว่าในอนาคตอันใกล้ซึ่งก็จะพยายามปรับการให้บริการทั้งหมดให้มาผ่านช่องทางเดียวของ (Service portal) เช่น ปัจจุบันถ้าเป็นการบริการพวกใบอนุญาตตั้ง หรือใบอนุญาตวิทยุสมัครเล่น เป็นต้น ก็จะเป็นที่สำนักยังเป็นการให้บริการในระบบเคาน์เตอร์อยู่ ซึ่งจริงๆ เราอาจจะต้องปรับเข้ามาในระบบ (Service portal) และอย่างสำนักทางกระจายเสียงการให้บริการปกติก็มีระบบของสำนักเขาเอง อีกหน่อยก็ต้องปรับเข้ามาให้ขอที่ช่องทางเดียวกันคือ (Service portal) ในส่วนสุดท้ายเทคโนโลยีสำนักงาน กสทช. มีใช้เทคโนโลยีอะไรบ้างแล้วก็เรื่องความปลอดภัย (Security) ซึ่งทางสำนักที่เกี่ยวข้อง ก็ได้ดำเนินการอยู่แล้วปกติก็เลยน่าจะส่งผลให้สำนักงานได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัล เพราะว่าสิ่งที่เราตอบแบบสำรวจไปมันบ่งชี้ว่า สำนักงาน กสทช. ตั้งใจและมีทิศทางชัดเจนว่าสำนักงานจะต้องไปเป็นสำนักงานดิจิทัล ยิ่งไงเป็นต้น” - (ผู้อำนวยการสำนักคนที่ 4)

<sup>15</sup> Chief Information Officer: CIO ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า หากจะเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลนั้น สำนักงานควรตั้งเป้าพัฒนาและสานต่อจากศักยภาพที่มีเพื่อให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบ ซึ่งอย่างแรกที่ควรเร่งการพัฒนาคือการให้บริการในรูปแบบออนไลน์แก่ประชาชน โดยเร่งพัฒนาให้ครอบคลุมทุกการให้บริการบนแพลตฟอร์ม NBTC Service portal เพื่อที่จะเป็นจุดให้บริการช่องทางเดียว และง่ายต่อการสืบค้นหาการบริการแก่ประชาชน อีกทั้งยังรวมถึงสานต่อศักยภาพที่มีเช่น ในด้านการดำเนินงานภายในสำนักงาน กสทช. ควรมีการปรับปรุงระบบ Back office หรือระบบการทำงานเบื้องหลังให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ทุกๆ ด้านและเชื่อมโยงให้มีความบูรณาการร่วมกัน เพื่อแก้ไขจากเดิมที่ระบบมีความแยกตัวออกจากกัน

ปัจจุบันสำนักงาน กสทช. มีความมุ่งมั่นขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานไปสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัล โดยเป็นนโยบายหลักมาตลอด 2 – 3 ปีให้หลังนี้ อีกทั้งจากปี 2563 ผลของการมุ่งมั่นการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. ได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัลจากสำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) ในอันดับที่ 6 โดยสืบเนื่องจากศักยภาพที่สำนักงาน กสทช. เป็นและมีอยู่แล้วนำมาจัดระบบให้เข้าที่เข้าทางตามแนวทางการตอบแบบสำรวจของ สพร. ซึ่งหากการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลควรที่จะตั้งเป้าพัฒนาและสานต่อจากศักยภาพที่มีเช่น ในด้านการให้บริการแก่ประชาชน จากปัจจุบันที่มีการรวบรวมการให้บริการเป็นหน้าต่างเดียว เพื่อให้บริการดิจิทัลบนแพลตฟอร์ม NBTC Service portal จำนวน 11 บริการ

อีกทั้งสำนักงานได้ตั้งเป้าพัฒนาระบบการให้บริการดิจิทัล เพื่อสานต่อสิ่งที่สำนักงานได้มีการดำเนินงานบนแพลตฟอร์มนี้เพื่อให้รองรับการบริการดิจิทัลทั้งหมดจำนวน 91 บริการ และสำหรับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้สำหรับกระบวนการดำเนินงานภายในสำนักงาน กสทช. อยู่ในระหว่างการดำเนินงานสานต่อเพื่อพัฒนาระบบการทำงานภายในที่มีรูปแบบดิจิทัลอยู่เดิมแล้ว แต่มีความแยกตัวจากกัน พัฒนาให้เชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกัน

ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. นอกจากพัฒนาปรับปรุงแต่ละปัจจัยที่อยู่ในกรอบแนวคิดทั้ง 3 ส่วนที่มาจากข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องแล้วนั้น หากสำนักงาน กสทช. กำหนดเป้าหมายให้ได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัลที่มีอันดับสูงขึ้น สำนักงานยังคงต้องพัฒนาสานต่อรักษาส่งที่มีศักยภาพอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป และปรับปรุงกระบวนการในทุกๆ ด้านเพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกต่อการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. โดยมีปัจจัยจากกรอบสำรวจรัฐบาลดิจิทัลของ สพร. ทั้ง 6 ด้านเป็นองค์ประกอบรวมถึงปัจจัยที่จะสามารถพัฒนายกระดับองค์กรในการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลกำหนดนโยบายในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงข้อมูลความเห็นจากประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาเพื่อนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนาเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่ได้ทบทวนมา ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยกระดับสำนักงาน กสทช. ให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 6 ตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สพร. ในด้านต่างๆ**

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษา โดยศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการยกระดับสำนักงานดิจิทัลตามแนวทางการประเมินรัฐบาลดิจิทัลของ สพร. โดยอิงกรอบแนวคิดแต่ละองค์ประกอบจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ได้แก่

#### 5.1 การออกแนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

##### 5.1.1 ปัจจัยด้านบุคลากร

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาพบว่าบุคลากรในหน่วยงานจะเป็นแรงกำลังสำคัญในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นสำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยองค์กรนั้นจะสามารถพัฒนาได้จะต้องได้รับความร่วมมือ และทัศนคติที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันของบุคลากรและองค์กร ซึ่งรวมถึงบุคลากรระดับบริหารที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติลงมาว่าต้องการให้องค์กรมุ่งมั่นในการเป็นสำนักงานดิจิทัล โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่น ในนโยบายการเป็นสำนักงานดิจิทัลประจำปี

##### 5.1.2 ปัจจัยด้านนโยบาย

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาพบว่านโยบายการเป็นสำนักงานดิจิทัลเป็นการประสบความสำเร็จเป็นส่วนๆ สำนักงาน กสทช. มีการกำหนดการเป็นสำนักงานดิจิทัลเป็นนโยบายหลักในการดำเนินงานแต่ละปีแต่สำหรับการนำนโยบายมาปฏิบัติจริงนั้น โดยที่ด้านโครงสร้างกระบวนการดำเนินงาน มีการใช้งานในรูปแบบดิจิทัลแล้ว แต่พบว่าระบบดิจิทัลที่ใช้ในการดำเนินงานนั้นยังคงมีความแยกตัวจากกัน ไม่ได้รวมเป็นหน้าต่างการใช้งานเดียว (Single Window) อีกทั้งทางด้านข้อมูลที่มี

ยังไม่สามารถเชื่อมโยงและสืบค้นข้อมูลได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามโดยรวมแล้วปัจจัยทางด้านนโยบายของสำนักงาน กสทช. อยู่ระหว่างกำลังดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทั้งระบบการดำเนินงาน และเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันเพื่อให้บุคลากรภายในสามารถสืบค้นได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการส่งเสริมให้การเป็นสำนักงานดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 5.1.3 ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานเพื่อให้เป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ระเบียบข้อปฏิบัติภายในได้มีการแก้ไขเพื่อให้มีความสอดคล้องต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลในบางส่วนแล้ว แต่จากการศึกษาพบว่ากฎหมาย และระเบียบแนวปฏิบัติจากหน่วยงานตรวจสอบภายนอก ยังคงเป็นแกนหลักที่ทำให้สำนักงาน กสทช. ติดขัดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ

#### 5.1.4 ปัจจัยด้านงบประมาณ

สำนักงาน กสทช. สนับสนุนและพร้อมในการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพสำนักงานดิจิทัล แต่จากการศึกษาพบว่าประสิทธิผลและประสิทธิภาพจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น ควรต้องมีการติดตามและตรวจสอบโดยมุ่งเน้นไปที่ผลงานผลลัพธ์จากการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่าต่อเงินงบประมาณของสำนักงาน กสทช. ให้มากที่สุด

#### 5.1.5 ความครอบคลุมของบริการในรูปแบบดิจิทัล

สำนักงาน กสทช. มีการดำเนินงาน โดยวางแผนการให้บริการในรูปแบบออนไลน์บนแพลตฟอร์มที่มีชื่อว่า (NBTC Service portal) เพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมการเป็นสำนักงานดิจิทัล โดยจะเป็นการรวบรวมทุกการให้บริการของสำนักงาน กสทช. ทั้งหมดจำนวน 91 บริการ ให้อยู่รวมกันเป็นหน้าต่างเดียว (Single Window) บนแพลตฟอร์มนี้เพื่ออำนวยความสะดวกการบริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ แต่จากการศึกษาพบว่าในปี 2564 มีการให้บริการรูปแบบออนไลน์เพียงแค่บางส่วนของบริการ ดังนั้นผู้รับบริการในด้านที่ยังไม่มีบริการให้บริการในรูปแบบออนไลน์จึงยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาขอรับบริการภายในสำนักงานที่ตั้ง ไปพลางก่อน

ซึ่งจากปัจจัยทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจะสอดคล้องกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลของ Patrick Dunleavy และคณะศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยลอนดอน อ้างถึงในอุษามาศ ร่วมใจ (2560, น 13.) โดยที่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องไปสู่การบริการดิจิทัลแก่ประชาชน และองค์ประกอบรัฐบาลดิจิทัลนั้นมี 3 ประการได้แก่

- 1) Reintegration คือการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานภาพรวมขององค์กรไปสู่สิ่งที่ตั้งเป็นเป้าหมาย
- 2) สำนักงาน กสทช. เองได้มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานในแต่ละปี และหนึ่งในนั้นคือ การเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. เพื่อตั้งเป็นแนวทางให้บุคลากรภายในสำนักงาน ผู้ซึ่งเป็นแรงกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเป็นสำนักงานดิจิทัล Needs-based holism

ในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลควรมีการปรับเปลี่ยนการให้บริการสาธารณะโดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของประชาชน ซึ่งปัจจัยที่ได้ศึกษามานั้นสำนักงาน กสทช. กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินงานและบูรณาการรวมถึงเชื่อมโยงการให้บริการในทุกๆ ด้านที่สำนักงาน กสทช. มีให้บริการแก่ประชาชน ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลบนแพลตฟอร์ม NBTC Service portal จำนวน 11 บริการ แต่สำนักงาน กสทช. ยังคงมีการวางแผนพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการนี้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสอดคล้องกับด้านงบประมาณที่สำนักงาน กสทช. พร้อมในการสนับสนุน ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล

- 3) Digitalization เป็นการนำระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้งานเกิดการเชื่อมโยงไหลลื่นลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อน สำนักงาน กสทช. ได้มีการสนับสนุนการเป็นสำนักงานดิจิทัล โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบันได้มีการวางแผนและอยู่ในขั้นตอนระหว่างดำเนินการบูรณาการทั้งในส่วนของบุคลากรและระบบการดำเนินงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องและมีการเปิดเผยข้อมูลระหว่างภายในองค์กรร่วมกัน เพื่อป้องกันความทับซ้อน ของการตั้งค่าของงบประมาณในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าปัจจัยที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. แต่จากการศึกษาพบว่าในด้านการลงมือปฏิบัติงาน ยังพบข้อติดขัดที่ยากต่อการจะแก้ไขคือ ปัจจัยในเรื่องของกฎหมายและแนวปฏิบัติ ซึ่งถึงแม้ว่าสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2562) ได้ระบุว่ามี 8 กฎหมายที่จะสนับสนุนและส่งเสริมประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบเช่น 1) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 หรือ 2) พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติจริงแล้วนั้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบ กระบวนการดำเนินงานใดใดหากจะอยู่ในรูปแบบออนไลน์หรือดิจิทัลเช่น การจัดทำโครงการเข้าร่วมอบรมพัฒนาบุคลากร ในการลงทะเบียนจะเป็นไปในรูปแบบของ QR-code ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่เป็นการลงนามลายเซ็นในใบลงทะเบียนนั้น โดยที่หากเกิดการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก พบว่ายังคงต้องการหลักฐานเชิงประจักษ์เช่น ลายเซ็นของผู้เข้าร่วมอบรมที่ลงนามในใบลงทะเบียนฉบับจริงเพื่อใช้สำหรับเป็นหลักฐานในการประกอบการเบิกจ่าย

ซึ่งในประเทศที่เป็นรัฐบาลดิจิทัลแล้วเช่น เกาหลีใต้ที่มีการแก้ไขกฎหมายเพื่อให้รองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้นำประเทศ ที่ต้องการให้เกาหลีใต้เป็นรัฐบาลอัจฉริยะระดับโลก และมีความโปร่งใส ซึ่งจากการแก้ไขกฎหมายต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องต่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ส่งผลให้เกาหลีใต้ประสบความสำเร็จโดยเป็นรัฐบาลดิจิทัล E-Government อันดับที่ 2 ของโลกจากสถิติขององค์กรสหประชาชาติ

ดังนั้นแล้วในส่วนปัจจัยด้านกฎหมายและแนวปฏิบัติ จะยังคงต้องใช้เวลาเพื่อค้นหาข้อสรุป หรือเพื่อให้ภาครัฐของประเทศไทยได้มีการกำหนดกฎหมาย และแนวปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่สอดคล้องกันมากยิ่งขึ้นระหว่างแนวปฏิบัติภายในองค์กรและแนวปฏิบัติของหน่วยงานตรวจสอบภายนอกอื่นๆ เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาจากการเป็นสำนักงานดิจิทัลในอนาคต

## 5.2 ศักยภาพของทรัพยากร

### 5.2.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะและทักษะพนักงานบุคลากรของ สำนักงาน กสทช. มีสมรรถนะ และทักษะในระดับที่พร้อมเป็นสำนักงานดิจิทัลแล้ว อีกทั้งพนักงานรุ่นใหม่ก็มีความคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัลเนื่องจากสภาพแวดล้อมแล้ว อย่างไรก็ตามสำนักงาน กสทช. ไม่ได้คำนึงสนใจในสมรรถนะที่พนักงานมีอยู่ ยังคงพร้อมสนับสนุนส่งเสริมด้านทักษะของบุคลากรไม่เพียงแต่ผู้ปฏิบัติงานยังรวมถึงระดับผู้บริหารเช่น มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมเพื่ออบรมเพิ่มพูนทั้งทักษะและความเป็นผู้นำทางด้านที่เกี่ยวข้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัลเพื่อส่งเสริมทักษะให้สอดคล้องกับการเป็นสำนักงานดิจิทัลยิ่งขึ้นไป

### 5.2.2 ปัจจัยสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็น

สำนักงาน กสทช. สนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยทางด้านงบประมาณ โดยเป็นการตั้งงบประมาณเพื่อนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมและใช้ร่วมกับระบบการดำเนินงานภายในสำนักงาน (Back Office) แต่ทั้งนี้ด้วยระบบแต่เดิมที่มีความแยกตัวออกจากกันและไม่ได้มีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่ได้มีการบูรณาการร่วมกันจนทำให้เป็นระบบหน้าต่างเดียวเพื่อเชื่อมโยงทุกระบบเดิมที่มีและเพิ่มเติมระบบที่ยังไม่รองรับเพื่อเป็นสำนักงานดิจิทัล ดังนั้นในปัจจุบันสำนักงาน กสทช. กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการรวบรวมระบบโครงสร้างพื้นฐานภายในหน่วยงาน (Back Office) ที่สามารถมาใช้ดำเนินงานร่วมกันได้ และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปก่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันของทุกระบบภายใน รวมถึงข้อมูลการดำเนินงาน

จากผลการศึกษาปัจจัยด้านสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กสทช. พบว่าสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้ระบุทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ไว้ว่าคือทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อดำเนินงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยทักษะดังกล่าวจะครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ 1) การใช้ 2) เข้าใจ 3) การสร้าง 4) เข้าถึง

ในปัจจุบันสำนักงาน กสทช. ได้สนับสนุนให้มีอุปกรณ์และการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อดำเนินงานภายในขององค์กร (Back Office) เช่นระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบ (HRSS) ซึ่งเป็นระบบเกี่ยวข้องกับด้านบุคลากรอย่างในด้านการขอรับค่ารักษาพยาบาล รายงานแสดงเวลาการเข้า-ออก ดังนั้นจะส่งผลทำให้บุคลากรของสำนักงาน กสทช. มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในระดับที่พร้อมเป็นสำนักงานดิจิทัลแล้ว



ซึ่งรวมถึงในปัจจุบันมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความคุ้นเคยกับทางด้านเทคโนโลยีที่มาพร้อมการเปลี่ยนแปลงของโลกเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่บุคลากรของสำนักงาน กสทช. มีจะตรงและสอดคล้องกับทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวไว้

อย่างไรก็ตามสำนักงาน กสทช. ยังคงพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรอยู่เสมอ โดยไม่เพียงแต่จัดตั้งโครงการพัฒนาอบรมทางด้านดิจิทัลภายในหน่วยงานเอง ยังรวมถึงมีการจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมทักษะ ความเป็นผู้นำทางด้านดิจิทัลร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างเช่นของ สำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพร้อมต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบ

นอกจากนั้นจากผลการศึกษาศักยภาพของทรัพยากรในการเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นสำนักงานดิจิทัล ของสำนักงาน กสทช. ทั้งปัจจัยด้านสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล และ ปัจจัยสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็นพบว่า มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบการเปลี่ยนผ่านจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สู่ รัฐบาลดิจิทัล ของสำนักพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2561) โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

1) องค์ประกอบด้านทัศนคติ บุคลากรในหน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็น ในการเปลี่ยนผ่านสู่สำนักงานดิจิทัล โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ ซึ่งในส่วนของสำนักงาน กสทช. ทัศนคติของบุคลากรภายในหน่วยงานได้มีการเปิดกว้างและยอมรับที่จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านหน่วยงานให้เป็นสำนักงานดิจิทัล

2) องค์ประกอบด้านบุคลากร มีการอบรมและพัฒนาทักษะสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการดำเนินงานภายใน และการให้บริการแก่ประชาชนเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาพบว่าสำนักงาน กสทช. ให้ความสำคัญในการพัฒนาเพื่อส่งเสริม และต่อยอดทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ให้เท่าทันต่อบริบทของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของโลกตลอดเวลา

3) องค์ประกอบด้านกระบวนการ กระบวนการที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกัน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน และพัฒนาให้กระบวนการดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสำนักงาน กสทช. อยู่ในขั้นตอนระหว่างการดำเนินงานเพื่อนำกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ปรับให้มีความสอดคล้องกัน โดยจากการศึกษาพบว่าแต่เดิมนั้น ยังไม่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการทั้งในด้านข้อมูลที่จะทำให้เป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน

4) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการให้บริการแก่ผู้รับบริการรวมถึงเป็นการสร้างให้เกิดระบบนิเวศต่างๆ ที่ให้ทำงานเชื่อมโยงร่วมกัน

จากการศึกษาพบว่าสำนักงาน กสทช. ได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เป็นระบบการดำเนินงานทั้งภายในหน่วยงานและการให้บริการแก่ประชาชนไปก่อนแล้ว แต่ยังคงพบว่าด้วยระบบแต่เดิมที่มีความแยกตัวออกจากกันและไม่ได้มีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน ซึ่งหมายถึงว่าไม่ได้มีการบูรณาการร่วมกันจนทำให้เป็นระบบหน้าต่างเดียวเพื่อเชื่อมโยงทุกระบบเดิมที่มีและเพิ่มเติมระบบที่ยังไม่รองรับเพื่อเป็นสำนักงานดิจิทัล

แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน สำนักงาน กสทช. กำลังเร่งพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขเพื่อเชื่อมโยงและรวบรวมทั้งการให้บริการไว้ในจุดเดียวบนแพลตฟอร์ม NBTC Service portal และการดำเนินงานภายในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัล

### 5.3 ผลการดำเนินงานจากการบริการ

5.3.1 ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับผู้ใช้บริการให้ได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน กสทช. ได้มีการพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบออนไลน์เพื่อให้สอดคล้องต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลนั้น รวมถึงสำนักงานได้มีรวบรวมการให้บริการในรูปแบบออนไลน์มาอยู่รวมกันเป็นหน้าต่างเดียวบนแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) จากการศึกษพบว่าตัวอย่างข้อมูลการรับบริการทางด้านการต่อใบอนุญาตผู้ประกอบการกระจายเสียง กิจกรรมโทรทัศน์ บนระบบดิจิทัลนี้ได้รับความพึงพอใจอย่างมากจากผู้รับบริการ อีกทั้งสำนักงานกำลังดำเนินการเร่งพัฒนาระบบ (NBTC Service portal) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการออนไลน์ทุกบริการ ทั้งนี้เป็นการวางแผนระยะยาวจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการพัฒนาแต่ละ (phrase) แต่ภายในสิ้นปี 2564 คาดว่าจะสามารถเพิ่มเติมการให้บริการดิจิทัลในระบบ (NBTC Service portal) อีก 20-30 บริการ

5.3.2 ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ปัจจัยนั้นนอกจากจะส่งเสริมการเป็นสำนักงานดิจิทัล ในการจัดซื้อจัดจ้างร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ยังเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของสำนักงาน โดยมีความเป็นธรรมในการประกาศจัดซื้อจัดจ้างขึ้นเว็บไซต์เพื่อให้ผู้ที่ประสงค์งานเห็นเป็นวงกว้างอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามพบว่าจะมีความเสี่ยงและข้อจำกัดที่ตามมาคือ การที่ต้องยอมรับว่าไม่สามารถประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพของผู้มายื่นจัดซื้อจัดจ้างได้ ดังนั้นสำนักงานอาจจะได้ผู้รับงานในการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอ เนื่องจากเงื่อนไขเกณฑ์ราคาที่ตั้งไว้ที่เป็นราคาต่ำสุดเพื่อหาผู้ชนะ

นอกจากนั้นยังรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ผ่านเว็บไซต์ยังจะส่งผลอันดีต่อภาพลักษณ์ของสำนักงาน กสทช. และจะมีส่วนช่วยในการที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลการให้บริการ และข้อมูลเพื่อการศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้อีกด้วย ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมและยกระดับการเป็นสำนักงานดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามที่ได้

สรุปถึงปัจจัยทั้ง 3 ส่วนตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการเป็นสำนักงานดิจิทัลทั้งสิ้น อันได้แก่

ปัจจัยส่วนที่ 1 ทางด้านบุคลากรซึ่งทางสำนักงานมีบุคลากรที่พร้อมในการเป็นสำนักงานดิจิทัลแล้วนั้น แต่ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีปัจจัยทางด้านนโยบายที่ส่งเสริมควรมีการออกนโยบายในการเพิ่มการบูรณาการร่วมกันภายในสำนักงาน มีการแบ่งปันข้อมูลเพื่อให้มีการสืบค้นข้อมูลภายในทำได้ง่ายเพื่อมาเสริมในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ทั้งนี้จะเป็นบทบาทหน้าที่ของระดับบริหาร ที่ต้องมีการออกแนวทางการปฏิบัติต่อไป และปัจจัยทางด้านงบประมาณและกฎระเบียบภายในขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงานนั้นๆ สำหรับสำนักงาน กสทช. ได้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการเป็นสำนักงานดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นในด้านงบประมาณจึงมีความพร้อมในการสนับสนุนและด้านกฎระเบียบภายในได้ทำการปรับแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลแล้ว แต่จะมีข้อจำกัดจากกฎระเบียบและแนวปฏิบัติของหน่วยงานตรวจสอบของรัฐ ที่ทำให้ยังไม่สามารถเป็นสำนักงานดิจิทัลได้สมบูรณ์แบบ แต่ทั้งนี้ภาครัฐไทยได้มีการออกพร. รัฐบาลดิจิทัล เพื่อมาส่งเสริมการเป็นสำนักงานดิจิทัลแล้วนั้น ในบางส่วนที่ยังเป็นข้อจำกัดจึงอาจจะต้องใช้เวลาเพื่อให้กฎระเบียบมีการออกมารองรับต่อไป เช่นการจัดอบรมที่ยังต้องใช้ลายเซ็นฉบับจริงของผู้เข้าร่วมอบรมประกอบการเบิกจ่ายเงินโครงการ เป็นต้น

ปัจจัยสุดท้ายส่วนที่ 1 คือความครอบคลุมของการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบดิจิทัล ทั้งนี้สำนักงาน กสทช. ได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อหวังให้ได้รับการบริการที่ดีเป็นเลิศ ซึ่งแต่เดิมสำนักงานมีการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลหรือออนไลน์ไปในบางส่วนแล้ว แต่เพื่อให้สอดคล้องการเป็นสำนักงานดิจิทัล สำนักงานได้มีการพัฒนาแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) ซึ่งจะรวบรวมทุกการให้บริการไว้ที่หน้าตาเดียว เพื่อให้การสืบค้นการให้บริการแต่ละด้านของแต่ละสายงานภายในสำนักงาน กสทช. ได้ทำโดยง่าย แต่ทั้งนี้ยังต้องใช้เวลาในการพัฒนาระบบเพื่อให้ครอบคลุมทุกบริการของสำนักงาน กสทช.

ปัจจัยในส่วนที่ 2 ทางด้านทรัพยากรบุคลากรภายในสำนักงานก็มีความรู้ สมรรถนะ ทักษะที่พร้อมต่อการยกระดับในการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบมากยิ่งขึ้น มีการจัดอบรมเพิ่มเติมทักษะและความเป็นผู้นำทางด้านดิจิทัลอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตามยังคงต้องการแรงผลักดันจากระดับบริหารที่จะต้องเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการส่งเสริมและเป็นผู้ผลักดันการเป็นสำนักงานดิจิทัลในส่วนปัจจัยของทรัพยากรอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยงบประมาณ ที่สำนักงาน กสทช. พร้อมสนับสนุนงบประมาณทางด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการดำเนินงานทั้งภายนอกในด้านการให้บริการแก่ประชาชนและภายในเพื่อให้การดำเนินงาน (Back office) มีความบูรณาการกับสิ่งที่มีอยู่ และพัฒนาต่อยอดให้ระบบทันสมัยต่อการใช้ในการดำเนินงานของสำนักงาน

ปัจจัยในส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานจากการบริการ ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับผู้รับบริการให้ได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยในส่วนนี้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการพบว่ามีความพึงพอใจกับการให้บริการบนแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal)

ดังนั้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นสำนักงานดิจิทัล สำนักงาน กสทช. จะต้องเร่งพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการดิจิทัลนี้ให้ครอบคลุมทุกบริการของสำนักงาน และสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งการให้บริการและวิธีการขอรับบริการแก่ประชาชนให้ได้รับทราบเป็นวงกว้าง และปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัยนี้นอกจากจะปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแล้วจะเข้ามาเสริมในเรื่องของความโปร่งใส ความเป็นธรรมในการดำเนินงานของสำนักงาน กสทช. แต่ทั้งนี้ยังพบข้อติดขัดในเงื่อนไขเกณฑ์ราคาที่ตั้งในการจัดซื้อจัดจ้าง อาจจะไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพของผู้รับงานได้อย่างเช่น บางงานของการจัดซื้อจัดจ้างการเลือกผู้ชนะที่ยื่นราคาต่ำที่สุด อาจจะไม่ตอบโจทย์ของการจัดซื้อจัดจ้างงานนั้นๆ เสมอไป เนื่องจากอาจจะไปลดทอนคุณภาพของงาน หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานนั้น

แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยพบว่าเป็นการเปิดเผยข้อมูลของสำนักงาน ซึ่งจะส่งผลอันดีแก่ภาพลักษณ์ รวมถึงเป็นการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนบุคคลภายนอกทราบและนำไปใช้ประโยชน์ได้ จะช่วยยกระดับในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช.

ในส่วนการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลแก่ประชาชนเพื่อให้สอดคล้องต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช. ได้พัฒนาระบบการให้บริการ Service portal (End to end service) โดยที่แต่เดิมระบบการให้บริการของสำนักงาน กสทช. มีให้บริการในรูปแบบดิจิทัลแล้วบนเว็บไซต์ โดยแต่ละสายงานที่มีการให้บริการหรือตามแต่ละสำนักนั้นที่ให้บริการ จะมีการแยกเว็บไซต์หรือช่องทางให้บริการออกไป

ซึ่งจะทำให้การสืบค้นเพื่อรับบริการจะทำได้ยาก หรือไม่สามารค้นพบในหน้าเว็บไซต์หลักของสำนักงาน อีกทั้งพบว่าไม่มีการรวบรวมการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลเป็นศูนย์กลางหรือรวมเป็นหน้าตาเดียวเพื่อให้การเข้าถึงเว็บไซต์การให้บริการนั้นทำได้โดยง่าย

ดังนั้นสำนักงาน กสทช. ได้พัฒนาแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) ขึ้นมาเพื่อเป็นหน้าต่างที่รวบรวมการให้บริการไว้ที่เดียว โดยในปัจจุบันมีการให้บริการบนในรูปแบบดิจิทัลแล้วบนแพลตฟอร์มนี้จำนวน 11 บริการ ที่แตกต่างจากเดิมเป็นการให้บริการ ณ ที่ตั้งสำนักได้แก่ งานออกใบอนุญาตให้จำหน่าย มีไว้เพื่อจำหน่าย หรือมีไว้เพื่อรับติดตั้งเครื่องรับเครื่องมืออุปกรณ์ของกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แบบบอกรับเป็นสมาชิก งานออกใบอนุญาตให้ ค่า และค่าเพื่อการซ่อมแซมเครื่องวิทยุคมนาคม เป็นต้น ซึ่งสามารถทำคำขอรับบริการบนแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) โดยระบบจะทำการส่งข้อมูลแบบคำขอไปยังสำนักงานปลายทางที่เกี่ยวข้องและการบริการ เช่น งานออกบัตรผู้ประกาศในกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ (เฉพาะการต่ออายุบัตร) งานออกใบอนุญาตให้ มี ไซ้ ตั้งสถานีวิทยุคมนาคม และพนักงานวิทยุคมนาคมประจำเรือส่วนงานการ

อนุญาตและกำกับวิทยุคมนาคม 4 (งานทางน้ำและอากาศยาน GOC/ROC) และการขึ้นทะเบียน เครื่องวิทยุคมนาคม สำหรับใช้ในอากาศยานซึ่งไม่มีนักบิน (Drone) เป็นต้น

จะสามารถค้นหาผ่านแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) และระบบจะนำพาไปยังเว็บไซต์ต้นทาง การให้บริการ ซึ่งจากตัวอย่างการให้บริการที่กล่าวมานั้น จะมีความแตกต่างจากการให้บริการประชาชนในรูปแบบเดิม โดยเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็นดิจิทัลโดยผ่านทางแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal)

อย่างไรก็ตามสำนักงาน กสทช. มีจำนวนการให้บริการแก่ประชาชนทั้งบุคคลทั่วไปและนิติบุคคลจำนวน 91 บริการ ซึ่งเป็นการวางแผนระยะยาวจำเป็นต้องใช้เวลาในการพัฒนาแต่ละขั้นตอน โดยในปี 2564 คาดว่าจะมีการให้บริการดิจิทัลเพิ่มขึ้นบนแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) นี้ อีกจำนวน 20 – 30 บริการ

รูปที่ 11 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ NBTC Service portal ระบบสารสนเทศสำหรับการให้บริการประชาชน

**NBTC SERVICE PORTAL**  
ระบบสารสนเทศสำหรับการให้บริการประชาชน

หน้าหลัก    แนวทางการใช้งาน    ขอคัดสำเนาเอกสาร    ร้องเรียน / เสนอแนะ    สำหรับเจ้าหน้าที่

ค้นหาบริการ/ใบอนุญาต

กรอกชื่อใบอนุญาต/ชื่อบริการ    ค้นหา

- เลือกประเภทบริการ -

- กิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์
- กิจการวิทยุคมนาคม
- กิจการโทรคมนาคม
- กิจการดาวเทียมสื่อสาร

- ผู้ช่วยค้นหาบริการ -

Smart Quiz

มอบอำนาจนิติบุคคล  
(เพื่อใช้บริการ Service Portal ในนามนิติบุคคล)

ขอคัดสำเนาเอกสารราชการของสำนักงาน กสทช.

สอบถามข้อมูล/ร้องเรียน/เสนอแนะ

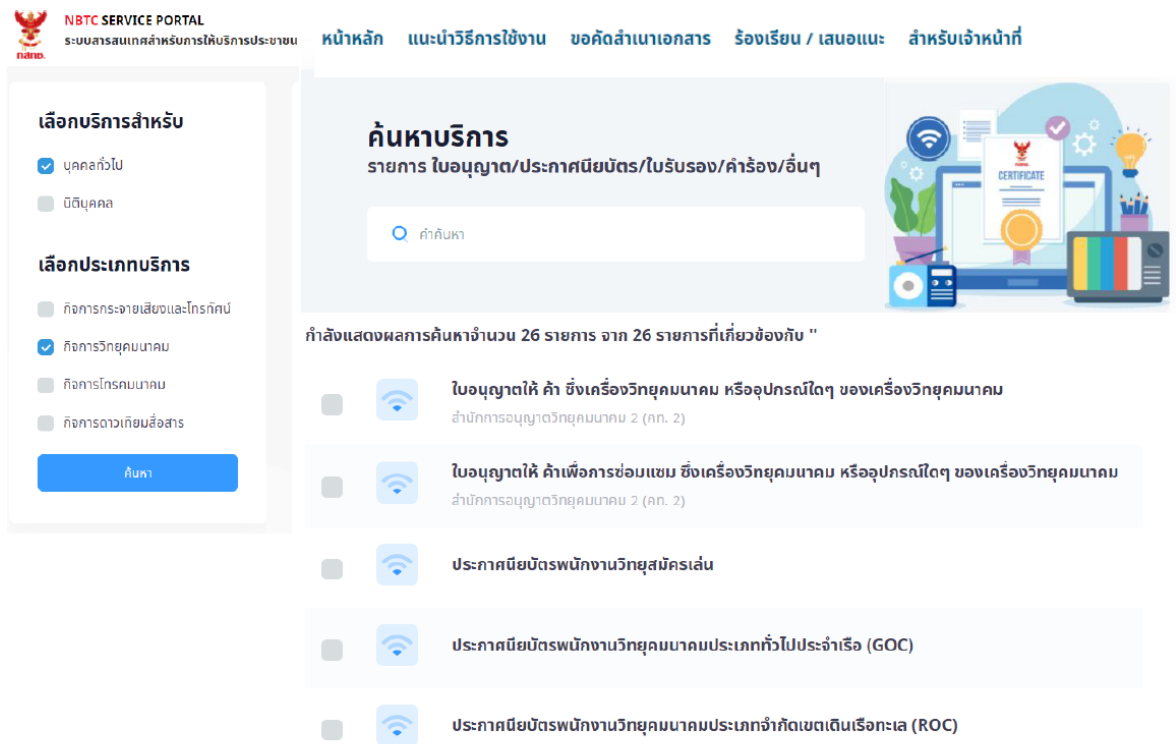
สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ  
87 ถนนพหลโยธิน ต.จตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10400 โทร : 0 2670 8888  
Call Center 1200 (โทรฟรี) E-mail : 1200@nbtc.go.th

Version: 1.0.0

สงวนลิขสิทธิ์ © 2020 สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ที่มา: serviceportal.nbtc.go.th (2564)

รูปที่ 12 ตัวอย่างหัวข้องานให้บริการของ สำนักงาน กสทช. บนเว็บไซต์ NBTC Service portal



ที่มา: serviceportal.nbt.go.th (2564)

จากปัจจัยที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะมีความสอดคล้องต่อวรรณกรรมที่ได้ทำการทบทวนมาของ เมธินี เทพมณี เลขาธิการสำนักงาน ก.พ. (2562) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับ การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Agile Digital Culture) โดยมี 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) บุคลากร 2) ภาวะ ผู้นำ 3) เทคโนโลยี 4) กระบวนการ 5) โครงสร้างองค์กร 6) กลยุทธ์ 7) การเมืองภายในองค์กร และ 8) มินโยบายและแนวทางเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลและดิจิทัลที่ชัดเจน

ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญและ เวทยา ใฝ่ใจดี (2563) ที่ได้ ทำการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน และได้ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ คือ ผู้บริหารที่ต้องชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ อีกหนึ่งปัจจัยคือด้านบุคลากรในองค์กร ที่ต้องมีการใช้ทักษะ สมรรถนะในด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาไป ข้างหน้า นอกเหนือจากการมีทักษะ สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรแล้วการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ในแผนการดำเนินงานประจำปีขององค์กรควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อถ่ายทอดลงสู่นโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรเป็นในภาพรวมเพื่อ บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร

อย่างไรก็ตามการจะพัฒนาให้หน่วยงานเป็นรูปแบบดิจิทัลได้ไม่เพียงแต่บุคลากรมีศักยภาพในด้านดิจิทัล แต่เพื่อให้การดำเนินงานภายในหน่วยงาน รวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบดิจิทัล จะมีกฎหมาย หรือระเบียบของหน่วยงานที่ไม่เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานเป็นดิจิทัล เนื่องจากขัดต่อหลักการขั้นตอนการทำงานรวมถึงหลักฐานที่ใช้ในการประกอบการดำเนินงาน จึงจำเป็นที่จะต้องร่าง หรือแก้ไขกฎหมายใหม่เพื่อให้รองรับการทำงานของหน่วยงานในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งในประเทศที่ประสบความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัลแล้วก็มีมีการแก้ไขหรือร่างกฎหมายรัฐบาลดิจิทัลไว้เช่นกัน

ทั้งนี้จะสามารถสรุปได้ว่าสำนักงาน กสทช. ได้กำหนดนโยบายหลักการเป็นสำนักงานดิจิทัล เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละปี และจากนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติ โดยสำนักที่รับผิดชอบหลักได้แก่ สำนักพัฒนาองค์กรดิจิทัลได้มีการกำหนดประเด็นย่อยในแต่ละปีเพื่อเป็นการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่สำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ อาทิเช่น ในปี 2562 เป็นปีการทำความเข้าใจในการเป็นสำนักงานดิจิทัล (Introduction) ปี 2563 ยังให้ความสำคัญไปที่เรื่องการสร้าง ทักษะคน และข้อมูลของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากทักษะคนเป็นสิ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลเช่น (growth mindset) ทักษะคนที่เราเชื่อว่าจะสามารถทำได้ดีกว่านี้ หากคิดทำเพียงแค่มองคนเดียวในองค์กร จะไม่สามารถทำให้สำเร็จได้แต่หากบุคลากรมีทัศนคติที่ตรงกันว่า เราจะพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นได้ ก็จะผลักดันไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกัน จึงจะสามารถทำให้พัฒนาจนประสบความสำเร็จ

ในปี 2564 เป็นประเด็นของ (Work flow) ซึ่งจะดำเนินการทำให้กระบวนการทำงานจะเชื่อมโยงเช่น กระบวนการดำเนินงานภายในที่แต่เดิมระบบแยกกัน และการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งได้พัฒนาให้มีระบบเทคโนโลยีรวมการให้บริการเป็นหน้าต่างเดียวแล้วนั่นคือ (NBTC Service portal) กันเป็นปีของ (Digital Organization) และในปี 2565 สำนักงานหวังว่าเราจะเข้าสู่ สำนักงานดิจิทัลที่สมบูรณ์แบบ

ซึ่งในการที่ได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัลในอันดับที่ 6 นั้น สิ่งที่ต้องแบบสอบถามให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลหรือ สพร. เป็นศักยภาพที่สำนักงาน กสทช. ได้มีอยู่แล้วและดำเนินงานอยู่ในปัจจุบันหรือมีระบบเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานอยู่แต่เดิมแล้ว เพียงแต่นำมาจับกลุ่มให้เข้าที่ด้วยกัน โดยที่ในการเปลี่ยนผ่านเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัลนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งเสริมการเป็นสำนักงานดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเลยก็คือ การบูรณาการร่วมกันขององค์กร มีการติดต่อประสานงาน เพื่อแบ่งปันข้อมูลให้เชื่อมโยงกันหล่อหลอมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้าง (Digital Culture for Digital NBTC) ร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานที่เชื่อมโยงกันเพื่อใช้เงินงบประมาณของสำนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเพื่อผลักดันให้สำนักงาน กสทช. ที่ต้องทำงานอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นองค์กรดิจิทัลชั้นนำของประเทศต่อไป

จากการศึกษาพบว่าปัจจุบันสำนักงาน กสทช. จัดอยู่ในสำนักงานดิจิทัลระดับที่ 3 อ้างอิงจาก ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ข้อมูล (ระดับขั้นที่ 3 คือขั้นตอน Defined การพัฒนาแล้ว) ตามกรอบแนวคิด ในการจัดทำแบบสำรวจความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัล ซึ่งในการก้าวสู่ระดับที่ 4 และ 5 ซึ่งเป็นขั้น ของสำนักงานดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Fully Digital) จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาหน่วยงาน เพื่อพัฒนาให้ สำนักงานเป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

รูปที่ 13 แบบจำลองการวัดความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Factors	Initial (E-Government)	Developing (Open)	Defined (Data-centric)	Integrated (Fully Digital)	Optimizing (Smart)
Policies and Practices	Compliance	Transparency	Constituent value	Insight-driven transformation	Sustainability
Digital Capability	Inefficient	Elementary	Intermediate	Effective	Digital savvy
Public Service	Reactive	Intermediated	Proactive	Embedded	Predictive
Smart Back Office	Basic	Co-ordinated	Digital	Strategic	Transformational
Secure & Efficient Infrastructure	Obsolete	Fundamental	Cross-channel	Integrated	Digitized
Digital Technological Practices	Outdated	Standard	Disruptive-tech	Leading-tech	Future-tech

ที่มา: รายงานฉบับเผยแพร่แบบจำลองระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล ประจำปี 2563 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563, น.11)

อย่างไรก็ตามยังคงมีปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็น สำนักงานดิจิทัลก็คือเรื่องของ กฎหมาย ระเบียบแนวปฏิบัติการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก ซึ่งยังทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานสู่สำนักงานดิจิทัล ทั้งนี้รัฐบาลไทยได้มีการออก กฎหมายเพื่อมาสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ดังนั้นปัจจัยที่ติดขัดนี้จึงจำเป็น ที่จะต้องใช้เวลาในการลดอุปสรรคลง



ซึ่งถ้าหากเปรียบเทียบการเป็นสำนักงานดิจิทัลของสำนักงาน กสทช. ร่วมกับประเทศที่ประสบความสำเร็จในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล อย่างเช่นประเทศเดนมาร์กที่ได้รับอันดับที่ 1 (E-Government) ของสหประชาชาติจากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นว่านโยบายด้านดิจิทัลของรัฐบาลเดนมาร์ก มีจุดมุ่งหมายเพื่อการดำเนินงานพัฒนาสวัสดิการของประเทศ หลังจากนั้นได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลไปปรับขยายใช้งานยังบริการอื่นๆ ของภาครัฐเดนมาร์กเช่น การใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ร่วมกับประชาชนตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001

โดยทิศทางการดำเนินงานด้านดิจิทัลของเดนมาร์กในปี 2016-2020 จะมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริการภาครัฐต้องเข้าถึงง่าย รวดเร็ว และมีคุณภาพ 2) รัฐบาลดิจิทัลต้องรวมถึงการมีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อการเติบโตต่อภาคธุรกิจ 3) การให้ความสำคัญด้านการรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นตลอดเวลา นอกจากนี้เดนมาร์กได้มีการรวบรวมการให้บริการแก่ประชาชนไว้ใน “จุดเดียว” โดยผ่านทางเว็บไซต์ (Borger.dk) ซึ่งจะครอบคลุมทุกการบริการของภาครัฐเช่น ทะเบียนราษฎร สาธารณสุขการลงทะเบียนทำบัตรสุขภาพ รวมถึงการต่ออายุใบอนุญาตการขับขี่ โดยผ่านการถือคิอครั้งเดียว เป็นต้น

ในฝั่งเอเชียประเทศเกาหลีใต้ ที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ในลำดับที่ 2 (E-Government) ของสหประชาชาติ โดยเกาหลีใต้ขึ้นชื่อในการเป็นประเทศเทคโนโลยี เพราะได้รับการสนับสนุนจากผู้นำประเทศอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะผลักดันให้ประเทศไปข้างหน้าด้วยเทคโนโลยี ประเทศเกาหลีใต้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศมาตั้งแต่ปี 1978 – ปัจจุบัน ซึ่งจะเห็นได้ว่ารัฐบาลเกาหลีใต้ให้ความสำคัญการพัฒนาประเทศโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ เพื่อให้เกิดรัฐบาลที่มีความสามารถและโปร่งใส อีกทั้งเกาหลีใต้ยังส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิคเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากนี้รัฐบาลดิจิทัลของเกาหลีใต้ สิ่งหนึ่งที่มีความคล้ายกับเดนมาร์กก็คือ เกาหลีใต้ได้มีการรวบรวมการให้บริการแก่ประชาชนไว้ “จุดเดียว” ในเว็บไซต์ (minwon.go.kr) ที่รวมการให้บริการอย่างเช่น ในด้านทะเบียนราษฎร การชำระภาษี รวมถึงการยื่นใบรับรองการฉีดวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19

และเอสโตเนียที่ได้รับอันดับที่ 3 ในการจัด (E-Government) ของสหประชาชาติ โดยเอสโตเนียประชาชนตื่นตัวในการพัฒนาประเทศ มีการออกกฎหมาย เพื่อเป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเอสโตเนียใช้เวลา 17 ปี เพื่อพัฒนาภาครัฐสู่การเป็นดิจิทัล ซึ่งผลลัพธ์ที่เอสโตเนียพัฒนาประเทศสู่ดิจิทัลจะเห็นได้จากการให้บริการแก่ประชาชนที่มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกด้าน โดยนับเป็น 99% สำหรับการให้บริการภาครัฐในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งเอสโตเนียได้เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลที่เรียกว่า (X-Road) เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐถึง 900 ฐานข้อมูลทำให้ประชาชนสามารถเข้ารับบริการได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลา โดยระบบเชื่อมโยงข้อมูลอย่าง (X-road) มีความปลอดภัยสูง เนื่องจากเอสโตเนียใช้เทคโนโลยี (Block Chain) เพื่อป้องกันและรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ สิ่งที่ทำให้เอสโตเนียเป็น

ดิจิทัล โดยมีปัจจัยหลักคือ แรงผลักดันจากทั้งรัฐบาล ภาคเอกชนที่มีการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนา เอสโตนีเยเป็นรัฐบาลดิจิทัล และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยเสริม

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาหากเปรียบเทียบประเทศที่เป็นดิจิทัลแล้วทั้ง 3 ประเทศนั้น จะพบว่าสำนักงาน กสทช. ยังมีช่องว่างในการที่จะเป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบ ซึ่งไม่เพียงแต่จากปัจจัยภายในของสำนักงาน กสทช. เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงปัจจัยภายนอกจากรัฐบาลไทยที่จะส่งผลไปสู่การพัฒนาในการเป็นสำนักงานดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจากปัจจัยภายในที่พบจากการศึกษาเป็นเรื่องของ การบูรณาการด้านข้อมูลของบุคลากร ที่ยังพบว่าขาดความเชื่อมโยงและการสื่อสารแบ่งปันข้อมูลร่วมกันอย่างในเรื่องของ การดำเนินงานภายใน ซึ่งสำนักงาน กสทช. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาและดำเนินงานภายในไปพลางก่อนแล้ว แต่ระบบมีความแยกตัวออกจากกัน ไม่สามารถเชื่อมโยงได้จุดเดียว ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ว่าแต่เดิมการบริหารจัดการขาดความบูรณาการร่วมกัน ในส่วนของปัจจุบันสำนักงาน กสทช. มีการจัดตั้งสำนักพัฒนาองค์กรดิจิทัล (ดย.) ซึ่งจะเป็นสำนักแกนหลักในการรวบรวมข้อมูลและนำเสนอแผนงานเพื่อบูรณาการระบบการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เป็นการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล จะรวมถึงการให้บริการแก่ประชาชน จากข้อมูลการให้บริการแก่ประชาชนของประเทศดิจิทัลทั้ง 3 ประเทศจะเห็นได้ว่าทุกประเทศที่เป็นรัฐบาลดิจิทัล จะมีการรวบรวมการให้บริการแก่ประชาชนไว้ที่ “จุดเดียว” เพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้นหาและรับบริการ

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการให้บริการแก่ประชาชนของสำนักงาน กสทช. ซึ่งสำหรับระบบการให้บริการยังคงมีความแยกจากกัน และในบางบริการยังไม่อยู่ในรูปแบบออนไลน์ แต่อย่างไรก็ตามสำนักงาน กสทช. กำลังเร่งพัฒนาการให้บริการให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์และอยู่ในระหว่างการดำเนินการรวบรวมการให้บริการไว้ ณ จุดเดียวบนแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) ซึ่งจะสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาศึกษาเพื่อยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (2560) ได้ทำการศึกษารูปแบบการให้บริการออนไลน์ของหน่วยงานรัฐ และศึกษาการประเมินการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสากล ตามการประเมินของสหประชาชาติ (E-government) การประเมินของมหาวิทยาลัยวาเซดะ โดยผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยในการจะเป็นรัฐบาลดิจิทัลยังขาดไปในบางมิติ ได้แก่ การให้บริการเบ็ดเสร็จ (One stop service) ที่ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน โดยได้มีข้อเสนอแนะไว้คือ การพัฒนาพอร์ทัลแห่งชาติ ศูนย์กลางการให้บริการของทุกหน่วยงานภาครัฐ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สำนักงาน กสทช. กำลังดำเนินการพัฒนาการให้บริการบนแพลตฟอร์ม (NBTC Service portal) เพื่อหวังมอบบริการที่ดีเป็นเลิศแก่ประชาชน และถือได้ว่าสำนักงาน กสทช. ได้มาถูกทางสำหรับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล

ในส่วนของปัจจัยภายนอกจากรัฐบาลที่จะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนหน่วยงานรวมถึงภาคีรัฐองค์กรต่างๆ ในการเป็นสำนักงานดิจิทัล จากข้อมูลรัฐบาลดิจิทัลทั้ง 3 ประเทศ เดนมาร์ก เกาหลีใต้ และเอสโตเนีย นั้น จะเห็นได้ว่าผู้นำระดับสูงรวมถึงภาคีรัฐบาลของทั้ง 3 ประเทศได้ให้ความสนใจ และสนับสนุนส่งเสริมการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่ซึ่งแรงสนับสนุนมาในรูปแบบบนลงล่าง Top-Down โดยไม่ว่าจะเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาชาติ การออกนโยบายสนับสนุนให้องค์กรหน่วยงานต่างๆ ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นดิจิทัล อีกทั้งยังมีการแก้ไขหรือออกกฎหมายต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมต่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัลมากยิ่งขึ้น รวมถึงประชาชนที่มีความตื่นตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนไปสู่การเป็นประเทศดิจิทัล ส่งผลทำให้ทั้ง 3 ประเทศ เดนมาร์ก เกาหลีใต้ และเอสโตเนีย ประสบความสำเร็จในการมีรัฐบาลดิจิทัล

แม้ว่าภาครัฐไทยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายเพื่อขับเคลื่อนการเป็นไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีการออกกฎหมายรัฐบาลดิจิทัลหรือ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล แต่จากการศึกษายังพบข้อติดขัดในเรื่องของกฎหมายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานตรวจสอบเช่น ในด้านเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ที่ยังคงต้องการหลักฐานเชิงประจักษ์เช่น ลายเซ็นผู้เข้าร่วมอบรมบนใบลงทะเบียนต้นฉบับ เป็นต้น ส่งผลทำให้การเป็นสำนักงานดิจิทัลที่เต็มรูปแบบนั้น จึงจะทำได้ยาก ซึ่งภาครัฐไทยนำโดยผู้บริหารระดับสูงควรผลักดันและส่งเสริมโดยการออกนโยบาย รวมถึงการออกกฎหมายหรือแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมการเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงาน องค์กร เปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบมากยิ่งขึ้น

## **วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช.**

แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักงาน กสทช. ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันคือ การบูรณาการร่วมกันทั้งสำนักงาน ไม่เพียงแต่ด้านบุคลากรแต่ยังรวมถึงระบบการดำเนินงานภายในและระบบการให้บริการแก่ประชาชน เนื่องจากปัญหาแต่ละอย่างที่ส่งผลต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลที่ยังไม่สมบูรณ์แบบนั้น เกิดขึ้นจากการขาดความเชื่อมโยงในการทำงานบูรณาการร่วมกันเช่น การที่ต่างคนต่างออกระบบการให้บริการหรือการดำเนินงานภายใน หากมีการบูรณาการร่วมกันเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันและนำระบบเทคโนโลยีมาต่อยอดก็จะทำให้สามารถพัฒนาไปสู่สำนักงานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

ส่วนของข้อเสนอแนะในการพัฒนาเพื่อเป็นสำนักงานดิจิทัลนั้น ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ควรให้ระดับบริหารร่วมกันที่จะผลักดัน ส่งเสริม และมีวิสัยทัศน์ให้เกิดการเป็นสำนักงานดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัลอย่างสำนักงานได้บรรจุไว้เป็นนโยบายหลักในแต่ละปี เนื่องจากโครงสร้างภายในยังมีรูปแบบการแบ่งสายงาน ทำให้อำนาจแบ่งตามสาย ดังนั้นหากระดับบริหารมีข้อสั่งการลงมา หรือแนวปฏิบัติ จะก่อให้เกิด

ผู้ปฏิบัติย่อมที่จะทำตามคำสั่งเป็นไปในรูปแบบภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะรวมถึงการบูรณาการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่ยังเป็นปัจจัยและข้อจำกัดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานให้มีความเป็นหน้าตาเดียวกัน เพื่อสะดวกและง่ายต่อการดำเนินงานภายใน และบูรณาการทั้งในด้านการทำงาน ข้อมูล เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างไหลลื่นไม่ทับซ้อนเช่น การตั้งงบประมาณเพื่อนำมาพัฒนาระบบการดำเนินงานภายใน แต่เดิมเป็นการต่างคนต่างกันตั้งงบประมาณจนทำให้เกิดระบบที่ทับซ้อนกัน หากมีการบูรณาการร่วมกันแบ่งปันข้อมูลสิ่งที่จัดดำเนินการทำ จะก่อให้เกิดการใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

2) การที่จะพัฒนาสำนักงาน กสทช. ไปสู่สำนักงานดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบเต็มประสิทธิภาพ ก็ต้องมีการทำและพัฒนา (Maintain) อย่างต่อเนื่อง และให้ทั่วถึงในทุกที่ภายในของสำนักงาน กสทช. สิ่งสำคัญคือพัฒนาเชื่อมโยงระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้เป็น (One stop service) จบการบริการในจุดเดียว และสานต่อการเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานภายใน รวมถึงพัฒนาให้ระบบมีความทันสมัย สามารถเข้าสู่ระบบต่างๆ ได้จากการถือคีย์การ์ดเดียว มีความปลอดภัยในการใช้ดำเนินงาน รวมถึงระบบมีความครอบคลุมในการดำเนินงานทุกอย่างเพื่อให้เป็นสำนักงานดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การหล่อหลอมเชื่อมโยงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างประสิทธิภาพในการเป็นสำนักงานดิจิทัล หรือ (Digital Culture for Digital NBTC) ร่วมกัน ลบล้างและขจัดความเชื่อเดิมๆ ที่ว่าไม่เห็นจำเป็นต้องพัฒนาหรือมีส่วนร่วมใดใดแก่หน่วยงาน ในเมื่ออย่างไรก็เชื่อมั่นว่าสำนักงานสามารถดำเนินงานต่อไปได้เรื่อยๆ องค์กรไม่มีวันล่มสลาย แต่ในความเป็นจริงบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะยังมีความเชื่อหรือทัศนคตินี้ไม่ได้ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมปัจจุบันเพื่อให้หน่วยงานทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นๆ ได้และส่งเสริมการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เพื่อผลักดันให้สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรดิจิทัลชั้นนำของประเทศต่อไป

4) ภาพลักษณ์ที่จะสื่อประชาสัมพันธ์ไม่เพียงแต่ บุคลากรภายในของสำนักงาน กสทช. ที่ควรจะต้องมีความรู้ รับทราบถึงการเป็นสำนักงานดิจิทัลของ สำนักงาน กสทช. เช่นสำนักงานมีการให้บริการดิจิทัลด้านใดบ้างแก่ประชาชน หรือมีช่องทางดิจิทัลที่สามารถติดต่อรับบริการของสำนักงานได้อย่างไร เพื่อให้สามารถส่งต่อข้อมูลไปยังประชาชนได้ ยังรวมถึงการที่สำนักงานสื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนที่มารับบริการหรือบุคคลภายนอกได้เห็นถึงความเป็นสำนักงานดิจิทัลได้อย่างชัดเจน คือ เว็บไซต์ (Web-site) ของสำนักงาน กสทช. ซึ่งควรมีการปรับปรุงให้สามารถเข้าใจและใช้งานได้อย่างง่าย และสามารถผ่านเข้าสู่การบริการในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือให้ข้อมูลแก่ประชาชนบุคคลภายนอกได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น ข้อมูลด้านโทรคมนาคมต่างๆ และที่สำคัญคือ เว็บไซต์สามารถแสดงถึงช่องทางให้การให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างสะดวก เหมาะสมต่อการเป็นสำนักงานดิจิทัล อีกทั้งยังสามารถเป็นช่องทางที่ให้ข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจอยากศึกษาในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน กสทช. หากมีการสื่อประชาสัมพันธ์ที่ดี จะส่งผลไปถึงการที่บุคคลเกิดความสนใจในหน่วยงานและในการสรรหาบุคคลเพื่อมาเป็นพนักงานของสำนักงาน อาจจะได้เม็ดพันธุ์ที่ดี เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้สำนักงาน กสทช. เป็นสำนักงานดิจิทัลชั้นนำของประเทศ

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐไทยในการส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นหน่วยงานองค์กรดิจิทัล

ภาครัฐไทยโดยผู้นำระดับสูงในการบริหารประเทศ รวมถึงผู้ปฏิบัติงานควรมีการเพิ่มนโยบายการส่งเสริมและสนับสนุน ผลักดันในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการออกกฎหมายหรือนโยบายปฏิบัติในด้านการเบิกจ่าย รวมถึงด้านอื่นๆ ที่จะครอบคลุมและส่งเสริมการเป็นหน่วยงาน องค์กรดิจิทัล มากยิ่งขึ้น

เนื่องจากหากเป็นนโยบายหรือนโยบายปฏิบัติที่ออกโดยภาครัฐจะเป็นส่วนเร่งและเป็นแรงสนับสนุนให้เกิดการเป็นหน่วยงานดิจิทัลมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ภาครัฐควรมีการศึกษานโยบายในการจะเป็นหน่วยงานดิจิทัล ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ



## บรรณานุกรม

Affairs, UNITED NATIONS Department of Economic and Social. *United Nations E-Government Survey 2020*. (2020).

Blacklist. "ถอดบทเรียน Estonia! "E-Government" เกิดได้ต้องเริ่มจากเจตจำนง." 2019.

<https://www.theleader.com/digital-transformation/removing-estonia-lessons-before-setting-standards-for-e-government/>.

borger.dk. 2021. <https://www.borger.dk/>.

David C. McClelland. "Competency Models." 1993.

Development, International Institute for Management. *Imd World Digital Competitiveness Ranking 2020*. (2020).

minwon.go.kr. "Government24." 2021. <https://www.gov.kr/portal/main>.

Molek. "Descriptive Analytic เป็นการวิเคราะห์ที่ใช้ข้อมูลแบบพื้นฐาน ให้ความสนใจไปที่กำลังทำอะไร กำลังเกิดอะไรเช่น รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา." 2015.

<https://www.marketingoops.com/news/biz-news/data-analytics/>.

techtalkthai. "การ์ทเนอร์ (Gartner, Inc.) บริษัทวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชั้นนำของโลก." news release, 2017, <https://www.techtalkthai.com/gartner-in-bangkok/>.

thaibulksms. "Otp หรือ One Time Password." 2021.

<https://www.thaibulksms.com/blog/post/sms-otp-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD-%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3/>.

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. "โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)." 2563.

[https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/faq\\_more.php](https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/faq_more.php).

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. "ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์." 2560.

[http://www.gprocurement.go.th/new\\_index.html](http://www.gprocurement.go.th/new_index.html).

———. "ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ." 2560.

[http://www.gprocurement.go.th/wps/portal/egp/Regulation/Ministry\\_of\\_Finance\\_Regularity!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfjjo8zifO3djOydnO183UOczAwczd3cLELczOw9XMz0w8EKDHAARwP9KGL041EOhd\\_4cP0oVCv8Pd3MgSaYGvgG](http://www.gprocurement.go.th/wps/portal/egp/Regulation/Ministry_of_Finance_Regularity!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfjjo8zifO3djOydnO183UOczAwczd3cLELczOw9XMz0w8EKDHAARwP9KGL041EOhd_4cP0oVCv8Pd3MgSaYGvgG)

[mFoamHgYyglMwZZEeDr7B\\_oYWDgbAhVgMeSgtzOCINMT0UASFmEGw!!/dz/d5/L0LDUmlTUSEhL3dHa0FKRnNBLzROV3FpOSEhL3Ro/](http://mFoamHgYyglMwZZEeDr7B_oYWDgbAhVgMeSgtzOCINMT0UASFmEGw!!/dz/d5/L0LDUmlTUSEhL3dHa0FKRnNBLzROV3FpOSEhL3Ro/).

ณัฐวัฒน์ นิปการ. "แนวคิดสมรรถนะ."

ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายงานระบบการชำระเงิน เดือนพฤศจิกายน. ทิมพัฒนาและวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายนโยบายระบบการชำระเงิน, (2563).

ธนาวิษญ์ จินดาประดิษฐ์. "การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการกระบวนการและข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ." 2561.

[http://wise.co.th/wise/Presentations/Digital/Government\\_Integration\\_13\\_June\\_2018.pdf](http://wise.co.th/wise/Presentations/Digital/Government_Integration_13_June_2018.pdf).

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. "เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างไร." 2553.

[https://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownload5/FO151\\_p109-112.pdf](https://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownload5/FO151_p109-112.pdf).

พรธีรา เขียวเชิงงาน. "บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ." 2562.

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. "ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)." 2558.

<https://www.ftpi.or.th/2015/453>.

เมธินี เทพมณี. "Digital Transformation เพื่อชีวิตที่ดีขึ้น." 11, 2562.

เยาวลักษณ์ ซาดิบัญญัติชัย โสภณ เพิ่มศิริวัลลภ. "Diagnostic Analytic เป็นการวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย ซึ่งจะอธิบายถึงสาเหตุสิ่งที่เกิดขึ้น จากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลซึ่งกันและกัน ", 2016.

———. "Predictive Analytic เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบการพยากรณ์ โดยคาดว่าจะเกิดสิ่งนี้ขึ้น หรือน่าจะเกิด." 2016.

———. "Prescriptive Analytic เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบขั้นตอนที่มีความซับซ้อนขั้นสุด เป็นการพยากรณ์คาดเดาถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งข้อดีและข้อเสีย ", 2016.

รณดล นุ่มนนท์. "แนวทางการใช้ประโยชน์จากการบูรณาการข้อมูลจัดตั้งคลังข้อมูลแห่งชาติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ." 2561.

[http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/8491e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8491e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf).

รัฐกร พูลทรัพย์. "ระบบรัฐบาลดิจิทัลของสาธารณรัฐเอสโตเนีย." 2561.

<https://mgronline.com/daily/detail/9610000065176>.

วรพจน์ ธาราศิริสกุล. "บล็อกเชน (Blockchain) เกี่ยวข้องอะไรกับชีวิตเรา." 2563.

<https://www.efinancethai.com/MoneyStrategist/MoneyStrategistMain.aspx?release=y&id=ZHNzbVhubGcyeU09>.

- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, เวทยา ใฝ่ใจดี. "การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย." 2563.
- วัชรภรณ์ ไบยา. "ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกองอาคารสถานที่ มหาวิทยาลัยบูรพา." 22, 2557. [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcims/files/55930279.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcims/files/55930279.pdf).
- ศักดิ์ เสกขุนทด. "ขับเคลื่อนอนาคตภายใต้บทบาทใหม่ที่สำคัญ เปลี่ยนผ่านภาครัฐ สู่อยุคดิจิทัล." (2561). <https://oldweb.dga.or.th/th/profile/816/>.
- สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. "การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ราชอาณาจักรนอร์เวย์ และราชอาณาจักรเดนมาร์ก." 2562. [https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2019/03/file\\_a960ec259c689d55a4ff31054d2cb5df.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2019/03/file_a960ec259c689d55a4ff31054d2cb5df.pdf).
- . "ข้อมูลประกอบการศึกษาดูงานหลักสูตร E-Gceo6 ณ ราชอาณาจักรนอร์เวย์และเดนมาร์ก ระหว่างวันที่ 18 – 26 พฤษภาคม 2562." 2562. [https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2019/03/file\\_a960ec259c689d55a4ff31054d2cb5df.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2019/03/file_a960ec259c689d55a4ff31054d2cb5df.pdf).
- สมคิด จันทมฤก. "มหาดไทย จัดเสวนาฯ “ภาครัฐกับการก้าวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ส่งเสริมแนวคิด มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล." news release, 2563, <http://newskm.moi.go.th/?p=9956>.
- ส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. "แนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศเกาหลีใต้." 2562.
- ส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์. "ก้าวสู่รัฐบาลอัจฉริยะระดับโลก Minister of the Interior and Safety (2017) ได้สรุปนโยบาย รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของเกาหลีใต้ในช่วงปัจจุบัน (ตั้งแต่ปี 2013-ปัจจุบัน)." 30, 2562.
- . (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564. (2560). <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171208-draft-dg-plan-2560-2564.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. "Nbtcs Service Portal ระบบสารสนเทศสำหรับการให้บริการประชาชน." 2564. <https://serviceportal.nbtcs.go.th/>.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. "พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 และที่แก้ไขเพิ่มเติม." ถ.เศรษฐศิริ ดุสิต กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตำรวจ. <https://www.nbtcs.go.th/getattachment/203aa582-bcd0-4ee5-acd3->



[c65e07d285be/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%A  
A%E0%B8%B7%E0%B8%AD-%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%9A-  
%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3%  
E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%A3%  
0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%84%  
%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%96%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0  
B8%AF-%E0%B8%9E-%E0%B8%A8-2553-  
%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%  
E0%B9%80%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B9%89%E0%B9%84%E0%B8%82%  
%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B4%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B9%80%  
B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%A1.pdf.aspx?lang=th-TH&ext=.pdf.](https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. "Chief Information Officer: Cio ผู้บริหารเทคโนโลยี  
สารสนเทศภาครัฐ ", 2563.

———. "เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Literacy." 2560.  
[https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp.](https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp)

———. "แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ." 2560.  
[https://www.ocsc.go.th/digital\\_skills.](https://www.ocsc.go.th/digital_skills)

สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์.  
รายงานผลการศึกษาเพื่อยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย. (2560).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. "การจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
หรือ Pmqa." 2562.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. "8 กฎหมายที่จะขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ."  
2562. [https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/36315/.](https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/36315/)

———. "ขับเคลื่อนอนาคตภายใต้บทบาทใหม่ที่สำคัญ." 2561. [https://www.dga.or.th/wp-  
content/uploads/2018/11/file\\_74d73af09053ed5071f9aa5c539ba74c.pdf.](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/11/file_74d73af09053ed5071f9aa5c539ba74c.pdf)

———. แบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (*Digital Government Maturity  
Model*) (2563). [https://www.dga.or.th/wp-  
content/uploads/2021/05/%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%88  
%E0%B8%B3%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%B0  
%E0%B8%94%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%  
E0%B8%A1%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%A1%E](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2021/05/%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%88<br/>%E0%B8%B3%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%B0<br/>%E0%B8%94%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%<br/>E0%B8%A1%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%A1%E)

[0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%A5-Digital-Government-Maturity-Model.pdf.](#)

———. "ประวัติความเป็นมา." 2563.

———. "แผนแม่บทพอร์ทัลกลางเพื่อประชาชน ระยะ 3 ปี (Citizen Portal Roadmap)." 2564. <https://www.dga.or.th/policy-standard/standard/dga-005/3-citizen-portal-roadmap/>.

———. "พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562." <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-dg-256/dga-046/>.

———. "รายงานฉบับเผยแพร่แบบจำลองระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2563 ", 2563. [https://oldweb.dga.or.th/upload/download/file\\_18f2f1d57b052245f176af603df3727f.pdf](https://oldweb.dga.or.th/upload/download/file_18f2f1d57b052245f176af603df3727f.pdf).

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ร่วมกับบริษัท Bluebik Group. รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2563 (2563).

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์. "แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2559 – 2561)." 2559. [https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2016/05/file\\_ffa0126cbc17c169ae78e0c6c5b34b38.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2016/05/file_ffa0126cbc17c169ae78e0c6c5b34b38.pdf).

อภิสิทธิ์พร อังคมลเศรษฐ์. "เป้าหมายของร่าง พ.ร.บ. รัฐบาลดิจิทัล พ.ศ.... ว่า พ.ร.บ. รัฐบาลดิจิทัล คือ กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ มาตรา 258ข. (1) และ (2) ที่มุ่งให้เกิดการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสำหรับประชาชน ", 2561.

<https://www.dga.or.th/document-sharing/dga-news/18127/>.

อุษามาต ร่วมใจ. "การเตรียมความพร้อมระบบภาษีสรรพสามิตกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล." 13, 2560. [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2559-2560/PDF/wpa\\_8324/ALL.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2559-2560/PDF/wpa_8324/ALL.pdf).



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวฐิณช์ญสินี รวิษณุทรัพย์
วัน เดือน ปี เกิด	7 พฤษภาคม 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะวิทยาลัยนานาชาติ สาขาการจัดการโรงแรม มหาวิทยาลัยศิลปากร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY