

การปรับตัวขององค์การภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล: ศึกษากรณีการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่
การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563 - 2565



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The digital transformation of the Thai governmental agency: study the case of the
Ministry of Foreign Affairs under the framework of Thailand's masterplan on digital
government B.E. 2563 - 2565



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

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การปรับตัวขององค์การภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล: ศึกษากรณี
การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาล
ดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ
ไทย ปี พ.ศ. 2563 - 2565

โดย

นายธรินทร์ เลิศสุชีเกษม

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

----- ประธานกรรมการ
(ดร. วงอร พัวพันสวัสดิ์)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

----- กรรมการ
(ดร. ชวุฒิ โรจนานนท์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชรินด์ เลิศสุชีเกษม : การปรับตัวขององค์การภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล: ศึกษากรณีการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563 - 2565. (The digital transformation of the Thai governmental agency: study the case of the Ministry of Foreign Affairs under the framework of Thailand's masterplan on digital government B.E. 2563 - 2565) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคปัจจุบันได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ และส่งผลให้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อดำเนินภารกิจ หน้าที่และอำนาจของตนต่อไปได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ที่ผ่านมา ประเทศไทยได้กำหนดแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลของประเทศไทยในชื่อ ‘แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565’ เพื่อเป็นกรอบให้หน่วยงานภาครัฐปรับเปลี่ยนองค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีจุดเน้น ได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานขององค์การ การอำนวยความสะดวกในการให้บริการภาครัฐแก่ประชาชน การเปิดเผยข้อมูล และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ งานศึกษาชิ้นนี้ได้ศึกษากระบวนการปรับตัวขององค์การภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ โดยเลือกศึกษากระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความก้าวหน้าด้านดิจิทัลว่า เป็นไปตามกรอบแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ หรือไม่ และอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศเป็นการปรับตัวที่เกิดจากแรงผลักดันจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคปัจจุบัน ปัจจัยจากนโยบายของรัฐบาล และสถานการณ์ของโรคโควิด-19 และสอดคล้องตามจุดเน้นทั้ง 4 ด้านของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ แต่ยังคงมีข้อจำกัดและความท้าทายอันเกิดจากความต่อเนื่องของนโยบายในองค์การ ความแตกต่างในระดับความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากร ตลอดจนกฎระเบียบของภาครัฐที่ยังเป็นความท้าทายสำคัญต่อการปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6382030624 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Digital Government, Organisational transformation, Ministry of Foreign Affairs, Digital, Digital Masterplan

Tharind Lertsukekasem : The digital transformation of the Thai governmental agency: study the case of the Ministry of Foreign Affairs under the framework of Thailand's masterplan on digital government B.E. 2563 - 2565. Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

The development of information technology has significantly brought changes to public administration and caused public organisations to adapt themselves to be digitalised to maintain their organisations' performances. Thailand has issued a digital action plan titled "Thailand's Master Plan on Digital Government B.E. 2563 – 2565" as the national framework for digital government. The plan comprises 4 focuses, namely the utilization of digital technology to improve the organisations' performance, improving the delivery of public services, creating open government, and promoting public participation in the policy process. This paper studies the process of digital transformation of the Ministry of Foreign Affairs of Thailand, using the Master Plan as framework of analysis, to seek whether the digital transformation of the Ministry is in line with the Master Plan or not. The study found that the digital transformation of the Ministry has been driven by external factors, including the technological changes, the relevant policies of the Royal Thai Government, and the outbreak of COVID-19 pandemic. It also found that the transformation process is in line with all focuses of the Master Plan, yet the implementation still faces challenges from various factors, including the continuation of the leadership's policy, the differences in the level of digital literacy of staff, and rules and regulations of the Thai bureaucratic system.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษาส่วนบุคคลชิ้นนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ผู้ศึกษาขอขอบคุณอาจารย์วันชัย มีชาติ สำหรับคำแนะนำและคำชี้แนะแนวทางการจัดทำงานศึกษาชิ้นนี้ ตั้งแต่เริ่มแรกจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ ๆ และเพื่อน ๆ บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อผู้ศึกษาเก็บข้อมูลประกอบการจัดทำสารนิพนธ์ชิ้นนี้จนสำเร็จ ขอขอบคุณครอบครัวสำหรับกำลังใจและการสนับสนุนอย่างเต็มเปี่ยมเสมอมาทั้งการเขียนสารนิพนธ์และตลอดการเรียนในหลักสูตร ขอขอบคุณเพื่อน ๆ โดยเฉพาะคุณแทนพร วงศ์บุญเกิด ที่ช่วยให้คำแนะนำและแบ่งปันเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์และการเรียนตลอดทั้งหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และท้ายที่สุด ขอขอบคุณคุณอัมพร งามพิทักษ์โชค อย่างยิ่งสำหรับกำลังใจที่สำคัญที่มอบให้ผู้ศึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ชิ้นนี้ จนสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย

ธรินต์ เลิศสุชีเกษม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
.....ง	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....2	2
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....2	2
1.2 คำถามการศึกษา.....4	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....5	5
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.....5	5
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....6	6
1.6 ขั้นตอนการศึกษา.....7	7
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....7	7
บทที่ 2 ทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....9	9
2.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม.....9	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล.....15	15
2.3 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Change in Organisation).....17	17
2.4 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565.....20	20
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา.....24	24
3.1 ประชากรที่ต้องการศึกษา.....24	24

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	25
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	25
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการอภิปรายผลการศึกษา.....	26
4.1 ลักษณะโครงสร้างและการจัดองค์การของกระทรวงการต่างประเทศ.....	26
4.2 ภาพรวมภูมิหลังการพัฒนาด้านดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ.....	35
4.3 การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศตามกรอบแผนพัฒนาโร้ฐบาลดิจิทัลของ ประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565.....	41
4.4 การอภิปรายผลการศึกษา.....	52
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	60
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	60
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	64
บรรณานุกรม.....	69
ประวัติผู้เขียน.....	73

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบัน โลกได้พัฒนาเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร้พรมแดน ในทุกระดับตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคม ไปจนถึงระดับของรัฐ ซึ่งสะท้อนให้เห็นผ่านวิถีการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจของประชาชนในยุคปัจจุบันที่มีการติดต่อกันอย่างข้ามพรมแดนจากตำแหน่งแห่งหนที่ห่างไกลกันภายในระยะเวลาอันสั้น รวมถึงสะท้อนผ่านกิจกรรมเศรษฐกิจในสาขาต่าง ๆ ที่ขับเคลื่อนจากความเชื่อมโยงที่ใกล้ชิดกันมากขึ้นและก่อร่างเป็นห่วงโซ่อุปทานของโลก (Global supply chain) ที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันอย่างสลับซับซ้อน ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ข้างต้นเข้าด้วยกันได้แก่ เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ (สุพัตรา ศรีสุวรรณ, 2548) โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีพัฒนาการอย่างก้าวกระโดดตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา ซึ่งได้เข้าไปแทรกซึมในชีวิตประจำวันของประชาชนทั่วทุกมุมโลก จนอาจไม่ผิดนักที่จะกล่าวว่า โลกในปัจจุบันจำเป็นต้องพึ่งพาระบบการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ในฐานะเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน (Khan, 2022)

บริบทดังกล่าวของโลกได้ส่งอิทธิพลโดยตรงมาสู่ภาครัฐ รวมถึงระบบการบริหารงานของภาครัฐด้วยในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารงานของภาครัฐได้ถูกกระแสการพัฒนาทางเทคโนโลยีดังกล่าวผลักดันให้เกิดการปรับตัวให้เท่าทันกับยุคสมัย เพื่อรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการบริหารงานของรัฐอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความชอบธรรมของรัฐต่อประชาชน จึงนับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ประเทศต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทในการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มากขึ้น สำหรับประเทศไทย รัฐบาลภายใต้การนำของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว โดยได้ชูนโยบายการส่งเสริม “รัฐบาลดิจิทัล” นับตั้งแต่รัฐบาลชุดดังกล่าวได้เข้ามาบริหารประเทศ ในฐานะนโยบายหลักที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับระบบการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทยให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น และสร้างความเปลี่ยนแปลงในที่ต่าง ๆ ทั่วโลก ณ ขณะนี้

นโยบายการส่งเสริมรัฐบาลดิจิทัลเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลฯ ให้การส่งเสริมมาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่เข้ามาบริหารประเทศเมื่อปี พ.ศ. 2558 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2565) ดังสะท้อนให้เห็นจากการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนงานบูรณาการเพื่อจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ นโยบายการส่งเสริมรัฐบาลดิจิทัลยังปรากฏอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ อันแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นจริงจังของรัฐบาลฯ ในการผลักดันผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมตามนโยบายดังกล่าว ทั้งนี้ รัฐบาลฯ ได้มอบหมายให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้กำกับโดยตรงของนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในเรื่องการนำพากระบวนการบริหารงานภาครัฐของประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล พร้อมกำหนดให้หน่วยงานทุกหน่วยงานเข้าร่วมดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างทั่วถึงทั้งระบบ อนึ่ง ปัจจุบัน สพร. ได้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยในระยะยาว สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2558 – 2579) สำหรับเป็นแนวทางหลักในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลดิจิทัล และได้บังคับใช้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ ฉบับปี พ.ศ. 2563 – 2565 เป็นแผนการขับเคลื่อนในช่วงระยะเวลาปัจจุบัน

กระทรวงการต่างประเทศ (กต.) เป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐที่เข้าร่วมอยู่ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ โดยกระทรวงการต่างประเทศได้รับมอบหมายภารกิจเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นร่วมแผนในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานโดยนำเทคโนโลยีการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยเฉพาะในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐและระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน และการส่งมอบบริการสาธารณะผ่านช่องทางดิจิทัล ทั้งนี้ ที่ผ่านมา กระทรวงการต่างประเทศนับเป็นหน่วยงานที่มีความก้าวหน้าในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลภายในหน่วยงาน โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ ได้แก่ การนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน อาทิ ระบบการเสนองานแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-submission) ระบบการจัดเก็บแฟ้มเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (central filing) หรือการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อบูรณาการภายในหน่วยงานภายใต้ชื่อระบบ MFA Data Connect สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติ โดยที่ผ่านมา กระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ มาอย่างต่อเนื่อง โดยมีสำนักนโยบายและแผนภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลภายใต้กรอบนโยบายดังกล่าวของรัฐบาลฯ จึงนับเป็นหัวข้อการศึกษาที่น่าสนใจและควรค่าแก่การศึกษา

สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาและหาคำตอบในหัวข้อการศึกษาดังกล่าว โดยตั้งคำถามการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การของกระทรวงการต่างประเทศไปสู่รัฐบาลดิจิทัลภายใต้กรอบนโยบายดังกล่าวของรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นหัวข้อหลักในการศึกษา โดยหัวข้อดังกล่าวมีความน่าสนใจที่ควรแก่การศึกษาในหลายประการ ดังนี้

- (1) กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีต้นทุนด้านดิจิทัลอยู่ในระดับดี เป็นทุนเดิม ดำเนินการปรับองค์การไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างไร
- (2) แนวทางการดำเนินการ กลยุทธ์ ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนการตัดสินใจเลือกใช้แนวทางในการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นอย่างไร
- (3) กระทรวงการต่างประเทศสามารถบูรณาการหรือใช้ประโยชน์จากต้นทุนทางดิจิทัลที่มีอยู่เป็นทุนเดิมในการช่วยสนับสนุนการปรับตัวขององค์การไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างไร และ
- (4) ตัวอย่างการดำเนินการของกระทรวงการต่างประเทศสามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในแต่ละบริบทได้อย่างไร

นอกจากนี้ การศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและต่อวงการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ในด้านการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวภายในองค์การ ซึ่งรวมถึงการปรับตัวของบุคลากรภายในองค์การด้วย นอกจากนี้ การศึกษานี้จะครอบคลุมถึงการศึกษเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจภายในหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นปัจจัยหลักให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การดังกล่าว จึงนับว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล และกระบวนการปรับตัวภายในกระทรวงการต่างประเทศไปด้วยในเวลาเดียวกัน

1.2 คำถามการศึกษา

สารนิพนธ์ฉบับนี้กำหนดคำถามการศึกษาโดยใช้หัวข้อ “การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

พ.ศ. 2563 – 2565” มาเป็นกรอบในการกำหนดคำถาม ดังนั้น คำถามการศึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้จึงค่อนข้างกว้างและมีได้มุ่งศึกษาในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเป็นการเฉพาะแต่เพียงประเด็นเดียว หากแต่ต้องการมุ่งค้นหาคำตอบในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าว อย่างไรก็ตาม จุดเน้นหลักของการศึกษายังคงเป็นเรื่องการปรับตัวขององค์การของกระทรวงการต่างประเทศด้วยเหตุนี้ สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงอาจกำหนดคำถามการศึกษาอย่างกว้าง ๆ ได้ ดังนี้

2.1 กระบวนการปรับตัวขององค์การของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลภายใต้กรอบของแผนฯ เป็นอย่างไร

2.2 ตัวอย่างการปรับตัวขององค์การของกระทรวงการต่างประเทศในเรื่องดังกล่าวสามารถนำไปถ่ายทอดต่อแก่องค์กรอื่นภายใต้ระบบการบริหารงานภาครัฐให้เกิดการปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมอย่างไร

จะเห็นได้ว่า คำถามการศึกษาที่ 2.1 เป็นคำถามที่ค่อนข้างกว้างและเปิดประเด็นไปสู่คำถามย่อยที่อาจตามมาในหลายประเด็น อาทิ กระบวนการปรับตัวขององค์การในระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความแตกต่างกันหรือไม่ ระดับการบูรณาการและการมีส่วนร่วมระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับหน่วยงานอื่นภายใต้แผน หรือแม้แต่นโยบายการดำเนินงานของกระทรวงการต่างประเทศและความสัมพันธ์กับงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างไร ตัวอย่างของคำถามย่อยเหล่านี้ ผู้ศึกษาจะได้ค้นหาคำตอบภายในสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อนำมาเรียบเรียงเป็นข้อสรุปอันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะและคำตอบที่น่าจะเหมาะสมและเป็นประโยชน์สำหรับการตอบคำถามการศึกษาที่ 2.2 ได้ต่อไป

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลภายใต้กรอบของแผนฯ โดยศึกษาอย่างครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ตามแนวคิดและทฤษฎีด้านรัฐประศาสนศาสตร์ในเรื่องการบริหารและจัดการองค์การภาครัฐ เพื่อนำมาสู่ข้อสรุปและข้อเสนอแนะสำหรับกรณีดังกล่าวอันจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อกรณีองค์การภาครัฐอื่น ๆ ในการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในอนาคต

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาหัวข้อดังกล่าวเลือกใช้วิธีการศึกษาแบบเชิงคุณภาพ โดยกำหนดแหล่งข้อมูลแบบผสมผสาน ทั้งจากแหล่งข้อมูลเปิด อาทิ เอกสารนโยบาย ประกาศและเอกสาร

เผยแพร่ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลของไทย เอกสารวิชาการ ตลอดจนข่าวเปิดหรือบทความที่เกี่ยวข้องตามสื่อสิ่งพิมพ์ของไทย และแหล่งข้อมูลเชิงลึกจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยตรง ซึ่งจะรวบรวมโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐ จำนวน 9 คน ซึ่งประกอบไปด้วยกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 8 คน และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จำนวน 1 คน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างของกระทรวงการต่างประเทศกำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการคละสายงานและมีระดับตามสายบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน เพื่อความหลากหลายของข้อมูล ขณะที่กลุ่มตัวอย่างของสองหน่วยงานที่เหลือกำหนดให้เป็นบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของรัฐบาลในระดับอำนาจการ (ต้น - สูง) เพื่อความคล่องตัวและการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกซึ่งอาจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามความแตกต่างของลำดับตามสายการบังคับบัญชา

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

สารนิพนธ์ฉบับนี้กำหนดขอบเขตของการศึกษาในหัวข้อดังกล่าว ดังนี้

(1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ นโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนแผนงานของภาครัฐทั้งในภาพรวมระดับประเทศ และระดับกระทรวง ทบวง กรม ที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของรัฐบาลภายใต้การนำของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา

(2) ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ บุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัลภายใต้กรอบของแผนฯ ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เลือกศึกษา อันได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักงานพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีผู้เลือกให้ข้อมูลแก่การศึกษาจากหน่วยงานข้างต้นรวมทั้งสิ้น จำนวน 9 คน ประกอบไปด้วยกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 8 คน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จำนวน 1 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างของกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่คละสายงานและมีระดับตามสายบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ กำหนดให้เป็นบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของรัฐบาลในระดับอำนาจการ (ต้น - สูง)

(3) ขอบเขตด้านเวลา งานศึกษาชิ้นนี้ดำเนินการระหว่างเดือน ส.ค. – ธ.ค. 2565

1.6 ขั้นตอนการศึกษา

ผู้ศึกษากำหนดขั้นตอนการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลและทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนแผนงานในเรื่องรัฐบาลดิจิทัลจากแหล่งข้อมูลเปิดทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ อาทิ เอกสารราชการ ประกาศหน่วยงาน บทความวิชาการ รวมถึงข่าวเปิดตามแหล่งต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 และผู้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมถึงแนวคิดและทฤษฎีที่มีความคาบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อาทิ แนวคิด Digital Transformation ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบขององค์กรที่มีรูปแบบดิจิทัลไว้ (Kane, 2015; Deloitte; 2018; Volini & Mazor, 2020, ในจันทร์จิรา เหลลราช, 2564) หรือแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอันนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Robbins & Coulter, 2550)

(2) ขั้นตอนที่ 2 การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) แล้วนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และประมวลเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตอบคำถามการศึกษาในหัวข้อดังกล่าว

(3) ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำกรรวบรวมและเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ศึกษาจะนำผลการดำเนินงานตามข้อ (1) และ (2) มาประมวล วิเคราะห์ และพิจารณาเพื่อหาคำตอบของคำถามการศึกษาข้างต้น แล้วจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในแต่ละประเด็นตามข้อค้นพบที่ได้ต่อไป

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

(1) “ดิจิทัล” หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้วิธีการนำสัญลักษณ์ ศูนย์ และหนึ่ง หรือสัญลักษณ์อื่นมาแทนค่าสิ่งทั้งปวง เพื่อใช้สร้างหรือก่อให้เกิดระบบต่าง ๆ เพื่อให้มนุษย์ใช้ประโยชน์ (“พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562,” 2562)

(2) “*รัฐบาลดิจิทัล*” หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริการสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัย และมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (“พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562,” 2562)

(3) “*เครือข่ายเสมือนส่วนตัว (วีพีเอ็น) (Virtual Private Network – VPN)*” หมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ส่วนตัวที่ทำงานบนเครือข่ายสาธารณะ เช่น อินเทอร์เน็ต และมีการใช้การเข้ารหัสข้อมูลเพื่อรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึง (Merriam-Webster, 2022b)

(4) “*ออนไลน์ (Online)*” หมายถึง การเชื่อมต่อ หรือการเข้าถึง หรือการให้บริการที่ดำเนินการบนระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต (Merriam-Webster, 2022a) อนึ่ง คำที่มีความหมายตรงกันข้ามได้แก่ “*ออฟไลน์ (Offline)*”

(5) “*การปรับตัวขององค์กร*” หมายถึง กระบวนการที่องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบและโครงสร้างการดำเนินงานภายในในสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันไปสู่รูปแบบที่พึงประสงค์และมีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการคงอยู่ขององค์กรภายใต้บริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 2

ทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เมื่อกล่าวถึงแนวคิดเรื่องรัฐบาลดิจิทัล การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานและหลักการของแนวคิดดังกล่าวถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการต่อยอดแนวคิดดังกล่าวไปสู่การวิเคราะห์บริบทขององค์การในภาพรวม โดยอาจกล่าวได้ว่า แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมีความสัมพันธ์แปรผันคู่ไปกับบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของยุคสมัยอย่างลึกซึ้งและแยกจากกันไม่ขาด และได้ส่งอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับสังคมและระดับกลุ่มสังคมย่อย ซึ่งรวมถึงระดับองค์การเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจะได้ทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลและแนวคิดอื่น ๆ โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล จากนั้นจะได้พิจารณาทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นรัฐบาลดิจิทัลต่อไป

2.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและกระแสนวัตกรรมในการนำระบบคอมพิวเตอร์และเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้ภายในองค์การในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 มาจนถึงช่วงกลางของทศวรรษที่ 2000 นับเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน (Team Capacity, 2020) นับตั้งแต่นั้น การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารก็รุดหน้าไปอย่างก้าวกระโดดด้วยแรงเกื้อหนุนของกระแสโลกาภิวัตน์ที่นำพาความเป็นสมัยใหม่ไปสู่พื้นที่ต่าง ๆ (Huff, 2001) ขณะเดียวกัน การแพร่หลายของอินเทอร์เน็ตในหมู่ประชากรในวงกว้างจากเดิมเฉพาะกลุ่มไปสู่กลุ่มคนในทุกระดับของสังคม ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมให้เข้ากับบริบททางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ผู้คนนิยมติดต่อสื่อสารผ่านรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น โดยค่านิยมรูปแบบดังกล่าวสะดวกและสามารถเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากกว่ารูปแบบที่เคยมีในอดีต ขณะที่ในภาคธุรกิจก็ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อการขับเคลื่อนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาจไม่ผิดนักที่จะกล่าวว่าทักษะด้าน

ดิจิทัลได้ทวีความสำคัญและนับเป็นปรากฏการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ในยุคปัจจุบัน ดังสะท้อนให้เห็นจากการที่องค์กรต่าง ๆ ได้บรรจุทักษะด้านดิจิทัลเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร อาทิ การใช้ดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ หรือการแก้ไขปัญหา มากกว่าแค่ด้านแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค (Laar et al., 2020)

กระแสของการพัฒนาด้านดิจิทัลได้นำไปสู่การที่ภาครัฐหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวทั้งในมิติด้านนโยบายสาธารณะและการบริหารจัดการองค์กร กล่าวคือ ในมิติด้านนโยบายสาธารณะ ภาครัฐได้ริเริ่มจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนแผนงานเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในการกำกับดูแลและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของประชาชน พร้อมให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) เพื่อปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนที่สำรองอยู่ในฐานข้อมูลบนแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ โดยมีตัวอย่างสำคัญในหลายประเทศ เช่น

(1) สหภาพยุโรป – ซึ่งได้จัดทำแผนและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลในหลายประเด็น อาทิ 1) European Data Strategy ซึ่งให้ความสำคัญกับประเด็นการจัดการข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านเศรษฐกิจ 2) EU White Paper on Artificial Intelligence ซึ่งกำหนดกรอบกฎหมายในการใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และ 3) Global Digital Cooperation Strategy ซึ่งให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงทางดิจิทัลระหว่างประเทศและการใช้ประโยชน์จากดิจิทัลเพื่อการพัฒนา

(2) สหราชอาณาจักร – ได้จัดทำเอกสาร UK Digital Strategy โดยกำหนดจุดเน้นการพัฒนาดิจิทัลใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) Digital Foundation ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 2) Ideas and Intellectual Property (IP) ซึ่งให้ความสำคัญกับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาด้านดิจิทัล 3) Skills and Talents ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล 4) Financing Digital Growth ซึ่งให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเจริญเติบโตของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ (start-ups) ด้านดิจิทัล และนักลงทุนสาขาที่เกี่ยวข้อง 5) The whole UK: spreading prosperity and levelling up ซึ่งให้ความสำคัญกับการกระจายการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไปทั่วสหราชอาณาจักร รวมถึงสนับสนุนการปรับปรุงระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้เอื้อต่อการจัดซื้อเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น และ 6) Enhancing the UK's place in the

world ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสหราชอาณาจักรกับกลุ่มประเทศพันธมิตรในการสร้างระบบการค้าและธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมการค้าดิจิทัลและความเปิดกว้าง

(3) สิงคโปร์ – ได้จัดทำเอกสาร Digital Government Blueprint (DGB) สำหรับเป็นแนวทางในการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามนโยบาย Smart Nation ของประเทศ โดยสาระสำคัญของ DGB จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลในด้านต่าง ๆ อาทิ การปรับปรุงการบริหารภาครัฐ (Supporting our Public Service Officers) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของรัฐบาล (Building a Digital Government/ Re-engineering the Government's digital infrastructure) การส่งเสริมการบูรณาการระหว่างนโยบาย การปฏิบัติ และเทคโนโลยี (Strengthening integration between policy, operations and technology) และการส่งเสริมความร่วมมือกับประชาชนและภาคธุรกิจในการอำนวยความสะดวกการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ (Co-creating with Citizens and Businesses, and Facilitating Adoption of Technology)

ขณะเดียวกันในมิติด้านการบริหารจัดการองค์การ หน่วยงานภาครัฐในหลายประเทศได้นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงระบบการให้บริการและการบริหารจัดการภายในองค์การเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการและลดต้นทุนในลักษณะเดียวกับองค์การภาคธุรกิจ โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนเป็นตัวตั้ง ทั้งนี้ มีตัวอย่างขององค์การภาครัฐในหลายประเทศที่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ภายในองค์การ อาทิ

(1) เอสโตเนีย – นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงการดำเนินงานของภาครัฐตั้งแต่ปี ค.ศ. 1996 โดยริเริ่มการประชุมคณะรัฐมนตรีของเอสโตเนียทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Cabinet meeting) ทดแทนการประชุมในรูปแบบดั้งเดิม ซึ่งส่งผลให้สามารถลดระยะเวลาการประชุมลงจากเดิม 5 ชั่วโมง เหลือเพียง 30 นาที ขณะที่เมื่อปี ค.ศ. 2000 ได้มีการนำระบบการชำระภาษีทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax board) มาใช้ซึ่งช่วยลดระยะเวลาดำเนินการของประชาชน และสามารถจูงใจให้ประชาชนหันมาใช้ระบบการชำระภาษีทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ถึงร้อยละ 98 ของประชากรทั้งหมด และล่าสุด เอสโตเนียได้ริเริ่มนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาในกระบวนการปฏิบัติงานของภาครัฐและบริการบางส่วนของภาคเอกชน โดยมีการจัดทำแผนการรองรับอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนอีกด้วย

(2) นิวซีแลนด์ – นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการภาครัฐ โดยเน้นการให้ความสำคัญและผลประโยชน์สาธารณะแก่ประชาชนเป็นลำดับแรก (putting

people first) พร้อมกับแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนในเรื่องดังกล่าว โดยมีตัวอย่างการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงกระบวนการภาครัฐ อาทิ การจัดทำระบบจัดทำ และต่ออายุหนังสือเดินทางด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างสมบูรณ์ทั้งกระบวนการเป็นประเทศแรกของโลก การจัดทำระบบ ‘SmartStart’ เพื่อสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับการมีบุตรของประชากรในแต่ละช่วงอายุครรภ์ โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดตามและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด และจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางของภาครัฐนิวซีแลนด์ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงภายใต้ฐานข้อมูลเดียวในชื่อ Govt.nz

(3) เกาหลีใต้ – ขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนแม่บทด้านรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Masterplan) ของเกาหลีใต้ ปี ค.ศ. 2021 – 2025 ซึ่งครอบคลุมการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในหลายด้าน อาทิ การบริการสาธารณะและการบริหาร (Public Service/Administration) การจัดทำฐานข้อมูลสำหรับประชาชนและการให้บริการภาครัฐในเรื่องต่าง ๆ ผ่านจุดรวมศูนย์เดียวในชื่อ Government24 การให้บริการจัดเก็บภาษีและการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องในจุดเดียวผ่านทางเว็บไซต์ www.hometax.go.kr และการจัดทำแพลตฟอร์ม Big Data เพื่อสนับสนุนบุคลากรภาครัฐในกระบวนการกำหนดนโยบายภายใต้ชื่อ Hye-Ahn

จะเห็นได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดด้านการเมืองและเศรษฐกิจของโลกในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะการประดิษฐ์คิดค้นเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาทดแทนรูปแบบเดิมนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระแสความเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเกิดขึ้นในปัจจุบันอย่างครอบคลุมในทุกภาคส่วน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กล่าวคือ ในบริบททางสังคมในยุคปัจจุบัน ประชาชนมีความรู้มากยิ่งขึ้นและได้เข้าไปมีบทบาท/มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของสังคมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชนและคนรุ่นใหม่ที่มีความต้องการมีส่วนร่วมทางการเมือง และได้ขยายประเด็นการจัดกิจกรรมไปสู่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการบริหารจัดการภาครัฐในองค์รวมมากกว่าแค่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของตนโดยตรงเท่านั้น (พระครูปริยัติวิกรมเมธี (อชิรวชิญาณันท์ อริยมณีโก), 2565) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระแสการตื่นตัวของพลเมืองตามแนวคิดพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen) ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงกระแสของการเป็นพลเมืองในยุคปัจจุบันที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาประเทศร่วมกับภาครัฐมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ มีงานศึกษาวิจัยที่ได้ให้นิยามถึงแนวคิดข้างต้น อาทิ

1) ญาศินี เกิดผลเสริฐ (2558, ในกันทรารกร จรัสมาธูสร, 2560) นิยามแนวคิดพลเมืองตื่นรู้ว่า คือบุคคลที่เข้าใจถึงหน้าที่และกระทำการด้วยความรับผิดชอบในการช่วยพัฒนาชุมชนและ

สังคม มีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และมีความเข้าใจเรื่องการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตยตาม 3 แนวคิด ได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อนานาชาติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และเป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมจะแก้ไข

2) สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2560, ในกัณฑ์การ จรัสมาตุสร, 2560) นิยามแนวคิดพลเมืองตื่นรู้ว่าเป็นรากฐานที่แท้จริงของระบอบประชาธิปไตย โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่และสิทธิของตนเอง และมีความปรารถนาดีต่อชาติ และยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และ

3) สำนักงานกองทุนสนับสนุนสุขภาพการส่งเสริมสุขภาพ (2557, ในกัณฑ์การ จรัสมาตุสร, 2560) ได้กำหนดคุณลักษณะพลเมืองตื่นรู้ไว้ 8 ระดับ ได้แก่ (1) เคารพกติกาสังคม ปฏิบัติตนตามที่กฎหมายกำหนด (2) ทำหน้าที่ทางสังคม รู้หน้าที่การใช้สิทธิเลือกตั้ง เสียภาษี และเข้ารับการศึกษา (3) ติดตามข่าวสารบ้านเมือง สนใจกับปัญหาสังคม สามารถวิเคราะห์ประเมินตนเองในการช่วยเหลือต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ (4) เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน ช่วยเหลืองานพัฒนางานในชุมชน (5) กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย สามารถแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานหลักการประชาธิปไตย ในการรับฟังซึ่งกันและกัน (6) ไม่เพิกเฉยต่อความอยุติธรรมต่าง ๆ ในสังคม แสดงออกในสิ่งที่ไม่เห็นด้วยต่อความอยุติธรรมต่อผู้ด้อยโอกาส ผู้ที่เสียเปรียบ (7) อาสาสมัครเข้าร่วมในสถานการณ์ และ (8) เป็นผู้นำ กล้าคิด ตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบ มีธรรมาภิบาล พร้อมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระแสความเป็นพลเมืองตื่นรู้ดังกล่าวสะท้อนถึงความต้องการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการดำเนินงานและกำหนดนโยบายโดยภาครัฐในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีนัยเชื่อมโยงเกี่ยวพันกับประเด็นด้านความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูล ตลอดจนการส่งเสริมบทบาทของประชาชนซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยดิจิทัลกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของรัฐกร ชนะวงศ์ (2563) ซึ่งระบุว่า การเกิดขึ้นของการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือประชาธิปไตยดิจิทัลได้ส่งผลให้พฤติกรรมของประชาชนในสังคมหันมาแสวงหาที่หลากหลาย รวมถึงด้านการเมืองมากยิ่งขึ้น และได้ทำให้เกิดช่องทางการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มการเมืองและการสร้างความร่วมมือระหว่างคนในสังคมมากยิ่งขึ้น ดังสะท้อนให้เห็นผ่านเหตุการณ์ทางการเมืองที่สำคัญทั่วโลก อาทิ เหตุการณ์อาหรับสปริง เมื่อปี 2553 การประท้วงในฮ่องกง เมื่อปี 2562 และการประท้วงในสถาบันการศึกษาของไทย เมื่อปี 2563

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในเชิงการบริหารภาครัฐ จะพบว่าแนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Service – NPS) ซึ่งเน้นความสำคัญของ

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสำคัญในการจัดการและกำหนดนโยบายของภาครัฐ โดยมีงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งให้นิยามและความหมายของแนวคิด NPS อาทิ

1) พงศกษา สิ้นลือนาม และกรฤทธิ ชุมภูริรักษ์ (2564) นิยาม NPS ว่า เป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมประชาธิปไตย ความเป็นพลเมือง และผลประโยชน์สาธารณะ โดยการจัดบริการสาธารณะโดยรัฐเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สาธารณะถือเป็นหัวใจของแนวคิดนี้ โดย NPS มุ่งเน้นการปรับวิธีการคิดเกี่ยวกับโครงสร้างและกระบวนการขององค์การด้วยการเปิดกว้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการให้บริการของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น

2) สัญญา เคนาภูมิ (2561) ระบุว่า NPS เสนอการปรับบทบาทของภาครัฐจากการควบคุมมาสู่การกำหนดระเบียบวาระนำกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรอิสระ มาสู่โต๊ะเจรจาและจัดให้มีเวทีการพูดคุยอย่างเป็นประชาธิปไตย โดยภาครัฐจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเพื่อหาทางออกและข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย รวมถึงกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานภาครัฐ ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารภาครัฐ และข้าราชการผู้ปฏิบัติ ซึ่งต้องเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของประชาชนในกระบวนการบริหารภาครัฐ ความเป็นพลเมือง ตลอดจนบรรทัดฐานทางการเมือง เพื่อการสร้างสรรคคุณค่าสาธารณะแก่สังคม

3) ปกรณ์ ศิริประกอบ และศุภชัย ยาวะประภาษ (2560) ระบุว่า NPS ให้ความสำคัญกับค่านิยมประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ภาวะรับผิดชอบ ความเท่าเทียมกันของสังคม แตกต่างจากแนวคิด Old Public Management (OPM) ซึ่งให้ความสำคัญกับค่านิยมความแน่นอน ความมั่นคง โดย Denhardt และ Denhardt (2000 และ 2015, ในปกรณ์ ศิริประกอบ & ยาวะประภาษ, 2560) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิด NPS ได้นิยามลักษณะของ NPS ไว้ในชื่อบัญญัติ 7 ประการ ได้แก่ (1) Serve Citizens, not Customers (2) Seek the Public Interest (3) Value Citizenship over Entrepreneurship (4) Think Strategically, act Democratically (5) Recognize that Accountability isn't Simple (6) Serve Rather than Steer และ (7) Value People, not just Productivity ซึ่งโดยสรุปแล้วมุ่งเน้นไปที่การที่รัฐหันไปทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการแก่ประชาชนมากกว่าผู้จัดบริการแบบดั้งเดิม และจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์สาธารณะและต่อประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญมากขึ้น

โดยสรุป จึงอาจกล่าวได้ว่ากระแสความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ภายหลังการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของภาครัฐ ซึ่งภาครัฐเองก็จำเป็นต้องปรับตัว

ให้สอดคล้องและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อรักษาบทบาทในการจัดบริการ สาธารณะให้มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและรักษาความชอบธรรมในเรื่องดังกล่าวไว้ ทั้งนี้ ในส่วนต่อไปจะได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนิยามและแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล เพื่อระบุมุมมองและวิธีการนิยามของตัวแสดงต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งจะสามารถเชื่อมโยงมุมมองและการนิยามดังกล่าวเข้ากับบริบทสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมข้างต้น ซึ่งจะช่วยให้ภาพความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล

แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลถือเป็นชุดความคิดหลักที่ภาครัฐใช้ในการวางกรอบแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทและระบบนิเวศน์และความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของประเทศ โดยที่ผ่านมา ปรากฏงานศึกษาที่ได้ให้คำนิยามต่อแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลไว้จำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างนี้ก็ได้สะท้อนและเน้นย้ำถึงความกว้างและความลึกของประเด็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีได้จำกัดอยู่แค่ในมิติเดียว และนิยามภาพของรัฐบาลดิจิทัลว่าเป็นแนวคิดที่มีความหลากหลาย อนึ่ง มีตัวอย่างงานศึกษาที่ให้นิยามของรัฐบาลดิจิทัล อาทิ

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2559) ให้ความหมายและนิยามของรัฐบาลดิจิทัลว่า หมายถึง การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐ โดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐรูปแบบใหม่ผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) Reintegration หรือการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างการกำกับ ควบคุม การบริหาร ที่มี ประสิทธิภาพ (2) Needs-based holism หรือการปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองเป็นศูนย์กลาง และ (3) Digitalization เป็นการใช้อย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม

ขณะที่ทงศักดิ์ เหมือนเตย (2563) ระบุว่ารัฐบาลดิจิทัลตามความหมายขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (The Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD) หมายถึง การที่รัฐบาลนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัย เพื่อสร้างคุณค่าสาธารณะสู่ประชาชน โดยอาศัยระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งต้องพึ่งพาทุกภาคส่วน อันประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ

ของภาครัฐ องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ (NGOs) องค์กรภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และปัจเจกบุคคล ที่ให้การสนับสนุนการผลิตและการเข้าถึงข้อมูล (data) การสนับสนุนด้านการบริการ (services) และด้านเนื้อหาต่างๆ (content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ว่า ขณะที่รัฐบาลดิจิทัลมุ่งเน้นการส่งมอบบริการด้วยนวัตกรรมรูปแบบใหม่ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะเน้นในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่ ข้อคิดเห็นนี้ สอดคล้องกับข้อเสนอของ Miller (2015, ในทฤษฎี เหมือนเตย, 2563) ว่า ความแตกต่างระหว่างรัฐบาลดิจิทัลกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือรัฐบาลดิจิทัลมุ่งเน้นข้อมูลเป็นศูนย์กลางในการจัดบริการแก่ผู้รับบริการ ขณะที่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการดังกล่าว

ในมุมมองจากภาคเอกชน สุทธิดา เลิศรุจิวิช (2564) อธิบายว่า รัฐบาลดิจิทัลคือการที่ภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและยังมีการเชื่อมโยงการเข้าถึงข้อมูลระหว่างหน่วยงานของภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน อีกทั้งภาครัฐยังสามารถเสนอบริการต่อประชาชนในรูปแบบที่ประยุกต์นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องเพิ่มขึ้นด้วย โดยสุทธิดาฯ ได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมด้วยว่า ข้อดีของรัฐบาลดิจิทัลคือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐผ่านการใช้เทคโนโลยี ซึ่งช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเกิดความต่อเนื่องและรวดเร็ว รวมถึงช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินการที่ถูกขัดขวางด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ และเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐในการวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับจากประชาชนในประเด็นต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ดำเนินการอยู่แล้ว

ในมุมมองระหว่างประเทศ องค์กร United States Agency for International Development (USAID) ได้ให้คำนิยามของรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า รัฐบาลดิจิทัลหมายถึงการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ในฐานะส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมด้านดิจิทัลของประเทศต่อการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ อาทิ ภาครัฐ องค์กรนอกภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และปัจเจกบุคคลในการสนับสนุนการผลิตและการเข้าถึงข้อมูล การให้บริการ ตลอดจนเนื้อหาต่าง ๆ ในการมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยสามารถแบ่งประเภทของรัฐบาลดิจิทัลได้เป็น 3 ระบบ ประกอบด้วย (1) ใช้งานสำหรับการจัดการระบบภายในและกระบวนการ (internal systems and processes) (2) ใช้งานสำหรับ

การจัดส่งบริการภาครัฐ (deliver government services) และ (3) การปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (engage with stakeholders)

สำหรับภาครัฐไทย สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ได้กำหนดนิยามของรัฐบาลดิจิทัลไว้ว่า คือการยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานแบบอัจฉริยะให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางและขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง โดยเพื่อพิจารณาจากนิยามดังกล่าว จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (2) การส่งเสริมการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (3) การพัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัยและมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (4) การสร้างความเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยนั้นเน้นการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์การเพื่อนำมาสู่การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การผ่านการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้ ด้วยเหตุนี้ ในส่วนต่อไป จะได้พิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Change in Organisation) เพื่อใช้ในการเป็นกรอบอธิบายของแรงขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลต่อไป

2.3 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Change in Organisation)

ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่า แรงขับเคลื่อนให้ภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลคือความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งกระตุ้นผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐและองค์การภายใต้ระบบการบริหารงานภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสดังกล่าวด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและจะช่วยทำให้ภาพความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550) อธิบายถึงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า หมายถึง การเคลื่อนไหวขององค์การออกจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสู่บางสิ่งที่ยังปรารถนาในอนาคต เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีสาเหตุสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือความผันผวนเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลให้องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยเหล่านี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

ขณะที่จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การหมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน รวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) (2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) (3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Cultural Change) และ (4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) ทั้งนี้ จิระพงศ์ฯ อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การในทั้ง 4 แบบข้างต้นนี้ เป็นไปเพื่อทำให้องค์การสามารถตอบสนอง ต่อความท้าทายใหม่ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านต่าง ๆ อาทิ เทคโนโลยี คู่แข่ง ความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้า และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

โกวิทย์ กังสนันท์ (ม.ม.ป.) อธิบายถึงแรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยพบว่า ในภาพรวมล้วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ ความล้ำสมัยของ รูปแบบองค์การแบบเก่า อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ ความรุนแรง ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความคาดหวังของประชาชน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลผลักดัน ให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

เมื่อนำแนวคิดข้างต้นมาปรับใช้เข้ากับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล จะเห็นได้ว่า แนวคิด การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การสามารถอธิบายถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์การภาครัฐของไทย ที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีนัยสำคัญ อันนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง ภายในองค์การดังกล่าวไปสู่องค์การที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งในบริบทที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้พัฒนาไปอย่างก้าวกระโดดนี้ การปรับตัวขององค์การภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจึงจำเป็นและสอดคล้องกับบริบท สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

นอกจากนี้ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การยังมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่อง การปรับตัวขององค์การเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจากภายในขององค์การย่อม ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบภายในองค์การ และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้นเองที่ได้ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงไปในท้ายที่สุด อนึ่ง แนวคิดที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนเรื่องกระบวนการปรับตัวของ องค์การมี อาทิ

(1) ทฤษฎีการปรับตัว ((Roy & Andrews, 1999) ในศรารุจ ศิริสวัสดิ์ et al. (ม.ม.ป.)) ซึ่งอธิบายว่า การปรับตัวเป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความคิดและความรู้สึกจากการใช้ความตระหนักรู้ทางปัญญาและการสร้างสรรค์ในการบูรณาการระหว่างบุคคลดังกล่าวกับสิ่งแวดล้อมให้กลมกลืน โดยเมื่อปรากฏสิ่งเร้าจากความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกผ่านเข้าสู่บุคคลจะกระตุ้นให้บุคคลปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งเร้าดังกล่าว

(2) พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2552) อธิบายถึงความจำเป็นของการปรับตัวขององค์การสำหรับรองรับความเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งและรักษาเสถียรภาพภายในองค์การต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยระบุว่า กระบวนการปรับตัวภายในองค์การที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการภายในองค์การ ได้แก่ การสร้างความตระหนักแก่บุคลากรภายในองค์การถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การแสวงหากลุ่มคนที่มีอิทธิพลทางความคิดในการนำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การสื่อสารที่ทั่วถึงภายในองค์การ การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความท้าทายเฉพาะของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์การ และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปัจจัยในเรื่องบทบาทของผู้นำและค่านิยมภายในองค์การก็เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการพิจารณาควบคู่ไปด้วยเพื่อความสำเร็จในการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อมใหม่

(3) ธนาคารกรุงไทย (ม.ม.ป.) อธิบายถึงกลยุทธ์การปรับตัวขององค์การเข้าสู่ยุค 4.0 ซึ่งเป็นนโยบายที่รัฐบาลให้ความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศสู่ความเป็นนวัตกรรมสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ และเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในองค์การว่า ประกอบไปด้วยปัจจัยที่จำเป็น 4 ประการ ได้แก่

1) การปรับตัวของผู้นำองค์การ โดยการเปิดรับและทำความเข้าใจเทคโนโลยีและไม่ปฏิเสธการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีภายในองค์การ เพื่อแสวงหาช่องทางในการนำมาสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์การ

2) การปรับโครงสร้างองค์การ ซึ่งได้แก่ การเปิดรับเอาเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เน้นการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเชิงคุณภาพแทนเชิงปริมาณ

3) การปรับระบบการทำงาน ให้มีการบูรณาการการทำงานรูปแบบเดิมกับการทำงานรูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิต

ขององค์กร รวมถึงใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงการจัดบริการรูปแบบใหม่ที่เน้นการใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวภายในองค์กรต่อบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่จำเป็นและเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในบริบทปัจจุบันที่ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างฉับพลันและส่งผลกระทบต่อทุกมิติทางสังคม ในส่วนต่อไปจะได้พิจารณาถึงแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 ซึ่งเปรียบเสมือนกรอบแผนงานของกระบวนการปรับตัวขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจถึงกระบวนการปรับตัวดังกล่าวได้ลึกซึ้งและละเอียดยิ่งขึ้น

2.4 แผนพัฒนาวิสัยทัศน์ของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565

แผนพัฒนาวิสัยทัศน์ของประเทศไทยเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เพื่อตอบสนองต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ที่ส่งผลให้ประชาชนในปัจจุบันมีวิถีชีวิตที่พึ่งพิงการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวันอย่างแพร่หลาย รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ทำให้ประเด็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานมีความสำคัญมากขึ้น โดยแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ฯ จัดทำขึ้นตามตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านช่องทางดิจิทัล พ.ศ. 2562 ซึ่งได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ฯ เพื่อรองรับการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการและการทำงานของภาครัฐให้สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาลปัจจุบัน

อนึ่ง สาระสำคัญของแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ฯ ดังนี้

2.4.1 วัตถุประสงค์ของแผนฯ ประกอบไปด้วย 5 วัตถุประสงค์หลัก ได้แก่

- (1) เพื่อบูรณาการการดำเนินงานระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน
- (2) เพื่อให้มีกรอบการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการที่ชัดเจนมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน
- (3) เพื่อกำหนดกรอบการขับเคลื่อนการบูรณาการรัฐบาลดิจิทัลที่สำคัญสำหรับกำหนดประเด็นแผนบูรณาการประจำปีงบประมาณ
- (4) เพื่อกำหนดหน่วยงานหลักและหน่วยงานรองในการขับเคลื่อนประเด็นที่เกี่ยวข้อง พร้อมกรอบงบประมาณในการดำเนินงาน และ

(5) เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริการงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

2.4.2 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 อำนวยความสะดวกภาคธุรกิจไทยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในทุกกระบวนการทำงานของรัฐ

(4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนร่วมขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล

2.4.3 นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้กำหนดกรอบแนวทางของการพัฒนาตามสถาปัตยกรรมรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นกรอบโครงสร้างระบบนิเวศการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (Digital Government Ecosystem) โดยมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน 7 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) การพัฒนาที่เป็นพื้นฐาน (Foundation) ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ การจัดทำนโยบาย กฎหมายและระเบียบ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดทำมาตรฐาน

(2) การพัฒนานวัตกรรมรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Innovation) โดยการพัฒนาช่องทางเพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชน สถาบันวิจัย นักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษา และนักวิจัยจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบริการและการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ

(3) การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) ประกอบด้วย แพลตฟอร์มกลางสนับสนุนการทำงานภาครัฐ (Back Office) แพลตฟอร์มกลางแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (Exchange Platform) และแพลตฟอร์มกลางสนับสนุนบริการภาครัฐ (Common Platform)

(4) การให้บริการประชาชนผ่านแพลตฟอร์มกลางบริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ (Customer Experience via End-to-End Services) ประกอบด้วย ช่องทางการให้บริการประชาชน และช่องทางการรับคำขออนุญาตเพื่ออำนวยความสะดวกให้ภาคธุรกิจและชาวต่างชาติ

(5) การปรับกระบวนการให้บริการภาครัฐ จากแบบดั้งเดิม (Analog) สู่การทำงานแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ

(6) การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 2 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และ 2) การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data and Analytics) และ

(7) ภาคร่วมดำเนินการ ได้แก่ การบูรณาการความร่วมมือในเรื่องการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลตามสถาปัตยกรรมและระบบนิเวศของการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เป็นภาคีในเรื่องดังกล่าว ได้แก่ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

จะเห็นได้ว่า แผนพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 มีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการที่มุ่งขับเคลื่อนความสำเร็จในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐของไทย โดยการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนฯ ในภาพรวม ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้แทนสำนักงานธรรมาภิบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เกี่ยวกับแนวคิดและเป้าหมายของการจัดทำแผนฯ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) แผนพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 เปรียบเสมือนกรอบกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลดิจิทัลของประเทศไทย มากกว่าเป็นแผนงานที่มีลักษณะการใช้บังคับ โดยคำนึงว่า จุดเน้นด้านธรรมาภิบาลดิจิทัลของประเทศอาจมีได้สอดคล้องกับจุดเน้นในระดับหน่วยงานของหน่วยงานภาครัฐไทยทุกหน่วยงาน อาทิ การเน้นการอำนวยความสะดวกด้านธุรกิจ อาจไม่สอดคล้องกับหน่วยงานที่มีกลุ่มผู้รับบริการเป็นหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง หรือกลุ่มอื่น ๆ ของสังคมที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ทุกหน่วยงานก็สามารถนำจุดเน้นส่วนใหญ่ของแผนฯ ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดได้ โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูล ซึ่งเป็นประเด็นที่ในระยะต่อไป หน่วยงานภาครัฐอาจได้รับแรงกดดันจากภาคประชาชนให้เปิดเผยข้อมูลมากยิ่งขึ้น

(2) โดยที่แผนพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลฯ มิได้เป็นกรอบที่มีผลบังคับใช้ทางกฎหมาย ดังนั้น ระดับของการปฏิบัติตามของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ จึงมีความแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัลขององค์กร รวมถึงการได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณและจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในเชิงนโยบายด้วย ทั้งนี้ แม้แผนฯ จะมีได้มีอำนาจใช้บังคับต่อองค์กรภาครัฐ แต่ปัจจุบัน รัฐบาลก็อยู่

ระหว่างการพิจารณาร่างกฎหมายฉบับอื่นที่จะมีผลบังคับตามกฎหมายให้หน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น อาทิ ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยรัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาในขั้นตอนของรัฐสภา

(3) สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พร้อมสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทั้งด้านเทคนิคและองค์ความรู้เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 โดยหากหน่วยงานมีความประสงค์จะขอรับการสนับสนุนทั้งด้านเทคนิคหรือองค์ความรู้ ก็สามารถติดต่อเพื่อขอรับการสนับสนุนได้

(4) ประเด็นความท้าทายสำคัญต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติและบุคลากรในระดับผู้มีอำนาจสั่งการเชิงนโยบาย กล่าวคือ สำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติยังคงประสบปัญหาการขาดความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการปรับรูปแบบการทำงานไปสู่รูปแบบดิจิทัล ขณะที่ในระดับบุคลากรที่มีอำนาจสั่งการเชิงนโยบาย ได้แก่ ความท้าทายที่เกิดจากมุมมองของผู้บริหารต่อการนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กร และความต่อเนื่องของการขับเคลื่อนนโยบาย ทั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

งานศึกษาชิ้นนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลภายใต้กรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563 – 2565 โดยใช้ศึกษา (1) เชิงเอกสาร (Documentary Research) จากแหล่งข้อมูลแบบผสมผสาน ทั้งจากแหล่งข้อมูลเปิด อาทิ เอกสารนโยบาย ประกาศ และเอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลของไทย เอกสารวิชาการ ตลอดจนข่าวเปิดหรือบทความที่เกี่ยวข้องตามสื่อสิ่งพิมพ์ของไทย และ (2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรภาครัฐที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของหัวข้องานศึกษานี้โดยตรง จำนวน 9 คน ซึ่งประกอบไปด้วยกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 8 คน และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จำนวน 1 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประชากรที่ต้องการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากรที่ต้องการจะศึกษา โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของภารกิจขององค์กรต้นสังกัดกับหัวข้อการศึกษาชิ้นนี้ โดยแบ่งออกเป็น

3.1.1 บุคลากรภาครัฐจากกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักตามหัวข้อศึกษาของงานศึกษาชิ้นนี้ จำนวน 8 คน โดยกำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการคละสายงานและมีระดับตามสายบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน เพื่อความหลากหลายของข้อมูล ขณะที่กลุ่มตัวอย่างของสองหน่วยงานที่เหลือกำหนดให้เป็นบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของรัฐบาลในระดับอำนาจการ (ต้น – สูง) เพื่อความคล่องตัวและการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกซึ่งอาจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามความแตกต่างของลำดับตามสายการบังคับบัญชา

3.1.2 บุคลากรภาครัฐจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านนโยบายที่เป็นผู้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย จำนวน 1 คน จากส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงมุมมองจากหน่วยงานผู้กำหนดนโยบาย ภาพความคาดหวังของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตลอดจนมุมมองและความคาดหวังของหน่วยงานนโยบายต่อหน่วยงานผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

งานศึกษาชิ้นนี้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องโดยตรง และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากกรอบคำถามที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นคำถามในลักษณะปลายเปิด (Open-ended questions) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และเลือกเจาะลึกลงไประหว่างการสัมภาษณ์เมื่อพบประเด็นที่สำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งกลุ่มคำถามออกเป็น 5 หมวด ให้สอดคล้องกับจุดเน้นของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้แก่

- (1) หมวดที่ 1 คำถามทั่วไป – เพื่อทราบข้อมูลและข้อคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล โดยมีได้เฉพาะเจาะจงไปที่ประเด็นใดประเด็นหนึ่งเป็นการเฉพาะ
- (2) หมวดที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 1 (ด้านโครงสร้างพื้นฐานในองค์กร)
- (3) หมวดที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ด้านการให้ความสะดวกแก่ผู้รับบริการ)
- (4) หมวดที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 3 (ด้านความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล)
- (5) หมวดที่ 5 ยุทธศาสตร์ที่ 4 (ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน)

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับงานศึกษาชิ้นนี้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยจะทำการติดต่อขอทาบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และนัดหมายสัมภาษณ์ ตลอดจนสร้างคำถามเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเตรียมตัวและเตรียมข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง อาทิ เอกสารนโยบาย ประกาศและเอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลของไทย เอกสารวิชาการ ตลอดจนข่าวเปิดหรือบทความที่เกี่ยวข้องตามสื่อสิ่งพิมพ์ของไทย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามข้อ 3.3 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้ศึกษาจะวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และนำมาเชื่อมโยงกับกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ รวมถึงแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อระบุข้อค้นพบในการศึกษาสำหรับตอบคำถามการศึกษาต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการอภิปรายผลการศึกษา

ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการปรับตัวของหน่วยงานภายในกระทรวงการต่างประเทศ (กต.) สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของภารกิจและหน้าที่และอำนาจ ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยค่านึงว่าประเด็นดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้สามารถระบุถึงความแตกต่างหลากหลายของแนวทางและกระบวนการการนำดิจิทัลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของกระทรวงการต่างประเทศได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมในทุกภาคส่วนขององค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้แบ่งหัวข้อเนื้อหาในบทนี้ออกเป็นสามส่วน ได้แก่

- (1) ลักษณะโครงสร้างและการจัดองค์การของกระทรวงการต่างประเทศ
- (2) ภาพรวมภูมิหลังการพัฒนาด้านดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ และ
- (3) กระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศตามกรอบแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

ของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเรียงร้อยเนื้อหานำเสนอตั้งแต่การปูพื้นความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างในองค์กร และภูมิหลังการพัฒนาด้านดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ อันจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4.1 ลักษณะโครงสร้างและการจัดองค์การของกระทรวงการต่างประเทศ

ในการวิเคราะห์โครงสร้างและการจัดองค์การของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้ศึกษาเห็นว่า การทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอย่างครบถ้วนสมบูรณ์นั้น จำเป็นต้องพิจารณากลไกและการทำงานขององคาพยพต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างถี่ถ้วน และมองว่าแนวคิดการประสานงานผ่านโครงสร้างองค์การซึ่งเสนอโดย Gulick และ Urwick ในรูปแบบการประสานงานผ่านหน้าที่ของฝ่ายบริหารด้วยหน้าที่ 7 ประการ (POSDCORB) ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organising) (3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) (4) การอำนวยการ (Directing) (5) การประสานงาน (Co-ordinating) (6) การรายงาน (Reporting) และ (7) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) (วันชัย มีชาติ, 2559) สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพิจารณาถึงโครงสร้างและการจัดองค์การของกระทรวงการต่างประเทศได้

4.1.1 การวางแผน (Planning)

ปัจจุบัน กระทรวงการต่างประเทศกำหนดแผนงานในระดับกระทรวงและระดับกรม ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนแม่บท ยุทธศาสตร์ ตลอดจนนโยบายในระดับรองลงมาตามลำดับ โดยแผนแม่บทหลักที่กระทรวงการต่างประเทศใช้เป็นกรอบกำหนดแผนการดำเนินงานและขอรับงบประมาณ ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ และแผนแม่บทฯ ประเด็นความมั่นคง ซึ่งเป็นกรอบให้กระทรวงการต่างประเทศใช้กำหนดแผนปฏิบัติการราชการระดับหน่วยงานใน 5 จุดเน้น (5S) ได้แก่ (1) ด้านการมีความมั่นคง (Security) (2) ด้านการมีความมั่นคง ยั่งยืน (Sustainability) (3) ด้านการมีมาตรฐานสากล (Standard) (4) ด้านการมีสถานะและเกียรติภูมิ (Status) และ (5) ด้านการมีพลัง (Synergy) (กระทรวงการต่างประเทศ, 2563) ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศได้นำจุดเน้นทั้ง 5 ด้านมาใช้กำหนดยุทธศาสตร์รายภูมิภาค ซึ่งเป็นกรอบการดำเนินงานของสำนักงานในต่างประเทศในแต่ละภูมิภาคให้สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติอีกด้วย

จะเห็นได้ว่า ในมิติด้านการวางแผน กระทรวงการต่างประเทศ มีลักษณะเหมือนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในปัจจุบัน ที่กำหนดแผนงานและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ ของรัฐบาล ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญอาจได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นประเด็นที่รัฐบาลผลักดันมาอย่างต่อเนื่องในทุกมิติของการบริหารงานภาครัฐตั้งแต่ต้นน้ำ – ปลายน้ำ รวมทั้งการจัดทำกฎหมายที่ผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับนโยบายและแผนงานของตนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ อย่างแท้จริง ซึ่งก่อให้เกิดสภาพบังคับที่หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องทำตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่และอำนาจของตนต่อไปได้

4.1.2 การจัดองค์การ (Organising)

กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานระดับกระทรวง ประกอบไปด้วยหน่วยงานภายในจำนวน 14 หน่วยงาน ได้แก่ (1) สำนักงานรัฐมนตรี (2) สำนักงานปลัดกระทรวง (3) กรมการกงสุล (4) กรมพิธีการทูต (5) กรมยุโรป (6) กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (7) กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย (8) กรมสารนิเทศ (9) กรมองค์การระหว่างประเทศ (10) กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ (11) กรมอาเซียน (12) กรมเอเชียตะวันออก (13) กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ (14) กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา โดยมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 2,000 คน ทั้งที่เป็นข้าราชการประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ทั้งนี้ นอกจาก

ที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ที่อยู่ในส่วนกลางที่กรุงเทพมหานครฯ แล้ว กระทรวงการต่างประเทศยังมีสำนักงานที่มีที่ตั้งในต่างประเทศ ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต (สอท.) สถานกงสุลใหญ่ (สกง.) และสำนักเศรษฐกิจและการค้า และสำนักงานที่มีที่ตั้งในส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานหนังสือเดินทาง (ชั่วคราว) ส่วนภูมิภาค

ด้วยความหลากหลายของหน่วยงานภายในของ กต. จึงมีการจัดกลุ่มหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายกันเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มภารกิจ (Cluster) โดยตามเอกสารการจัดโครงสร้างของ กต. ระบุว่า มีการแบ่งกลุ่มภารกิจของ กต. ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

(1) กลุ่มภารกิจอำนาจการ ประกอบด้วย หน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวง อาทิ สำนักบริหารบุคคล สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักบริหารการคลัง กลุ่มงานความมั่นคงระหว่างประเทศ สำนักนโยบายและแผน และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการบริหาร งบประมาณ บุคลากร แผนงานและยุทธศาสตร์ ตลอดจนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

(2) กลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี ประกอบด้วย กรมเอเชียตะวันออก กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ กรมเอเชียใต้ตะวันออกกลางและแอฟริกา และกรมยุโรป ซึ่งรับผิดชอบภารกิจทวิภาคีในแต่ละภูมิภาค อาทิ การจัดทำแฟ้มข้อมูลประกอบการหารือและการเยือนต่างประเทศ การจัดการประชุมเพื่อกำหนดท่าทีไทยต่อประเทศในความรับผิดชอบ และการติดตามสถานการณ์ข่าวสารและประเด็นความเคลื่อนไหวสำคัญของประเทศในความรับผิดชอบทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี

(3) กลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ ประกอบด้วย กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กรมองค์การระหว่างประเทศ และกรมอาเซียน ซึ่งรับผิดชอบภารกิจพหุภาคีตามกรอบความร่วมมือในระดับดังกล่าวที่สำคัญ ได้แก่ กรอบสหประชาชาติ กรอบความร่วมมือเพื่อการพัฒนา กรอบอาเซียน และกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจ อาทิ กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) และกรอบความร่วมมือ ACMEC ทั้งนี้ การดำเนินงานในกลุ่มงานภารกิจดังกล่าว ได้แก่ การจัดทำแฟ้มข้อมูลประกอบการประชุมตามกรอบความร่วมมือพหุภาคีข้างต้น การเตรียมการเยือนของผู้บริหารและผู้แทนรัฐบาลในกรอบพหุภาคี และการจัดการประชุมพหุภาคีในวงรอบที่ไทยเป็นเจ้าภาพ ดังตัวอย่างสำคัญได้แก่ การจัดการประชุมผู้นำเขตเศรษฐกิจ APEC ในช่วง 14 – 19 พฤศจิกายน 2565 ที่กรุงเทพมหานครฯ ที่ผ่านมา

(4) กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ ประกอบด้วย กรมสารนิเทศ กรมการกงสุล กรมพิธีการทูต และกรมสนธิสัญญาและกฎหมาย ซึ่งรับผิดชอบภารกิจที่มีความเฉพาะ เป็นเอกลักษณ์ของกระทรวงการต่างประเทศ กล่าวคือ

(4.1) กรมสารนิเทศ รับผิดชอบภารกิจด้านการสื่อสารองค์การ อาทิ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งรวบรวมจากการดำเนินกิจกรรมและการเข้าร่วมการประชุมของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกระทรวงการต่างประเทศ การดำเนินนโยบายการทูตสาธารณะผ่านการจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อเพิ่มพูนปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับประชาชนชาวไทยและต่างประเทศ และการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร และชี้แจงข้อมูลบิดเบือนที่กระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศ

(4.2) กรมการกงสุล รับผิดชอบภารกิจให้บริการต่อประชาชนด้านการต่างประเทศโดยตรง อาทิ การจัดทำหนังสือเดินทาง การตรวจลงตรา การให้บริการด้านงานนิติ การณ์และรับรองสัญชาติ และการคุ้มครองและดูแลผลประโยชน์ของคนไทยในต่างประเทศ ทั้งนี้ การที่ภารกิจภายในกรมการกงสุลมีความหลากหลายและมีความเฉพาะเจาะจงในตัว จึงทำให้ บุคลากรของกรมการกงสุลต้องเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ และมีการปฏิบัติงาน ต่อเนื่องเพื่อให้กระบวนการทำงานไม่ติดขัด ส่งผลให้บุคลากรของกรมการกงสุลประกอบไปด้วย ลูกจ้างจำนวนมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ภายในกระทรวงการต่างประเทศ เนื่องจากบุคลากรประเภทนี้ จะเป็นการจ้างงานโดยผูกติดสัญญาไว้กับหน่วยงานและไม่สามารถโอนย้ายไปปฏิบัติงานยังหน่วยงาน อื่นภายในกระทรวงการต่างประเทศตามวงรอบ แบบเดียวกับข้าราชการ

(4.3) กรมพิธีการทูต รับผิดชอบภารกิจด้านพิธีการทูต อาทิ การต้อนรับผู้นำ ผู้แทน ระดับสูงทั้งของไทยและต่างประเทศในการเยือนต่างประเทศตามโอกาสต่าง ๆ การบริหารจัดการด้าน เอกสิทธิ์และความคุ้มกันของนักการทูตและผู้แทนองค์การระหว่างประเทศที่ประจำการใน ประเทศไทย การรับรองแขกต่างประเทศผ่านการจัดเลี้ยงและจัดกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ

(4.4) กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับกฎหมายภายในและ ระหว่างประเทศ อาทิ สนธิสัญญา และความตกลงระหว่างประเทศ ที่ไทยเข้าร่วมเป็นรัฐภาคี นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบประเด็นเกี่ยวกับเขตแดน ซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายระหว่าง ประเทศอีกด้วย ทั้งนี้ กรมสนธิสัญญาฯ มีบทบาทหลักคือการพิจารณาและตีความ รวมถึงให้ความ เห็นชอบการดำเนินการใด ๆ ของฝ่ายไทยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นกฎหมายระหว่างประเทศ

จะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์การของกระทรวงการต่างประเทศมีความหลากหลายและเป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ จึงมีการแบ่งกลุ่มของภารกิจของหน่วยงานใกล้เคียงกัน เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการกำกับดูแลของผู้บริหาร ทั้งนี้ การแบ่งดังกล่าว ผู้ศึกษาจะได้นำมาเป็นกรอบในการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศต่อไป

4.1.3 การบริหารงานบุคคล (Staffing)

กระทรวงการต่างประเทศมีบุคลากรที่หลากหลาย โดยค่านึงว่าภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศมีความแตกต่างกันตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง (ชั่วคราว) และเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ข้าราชการ เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของกระทรวงการต่างประเทศ มีจำนวนประมาณ 1,500 คน แบ่งออกเป็น 1) ข้าราชการสายการทูต ซึ่งเป็นสายงานหลักขององค์การ ทำหน้าที่ในเชิงนโยบายและปฏิบัติอย่างรอบด้าน ขึ้นอยู่กับภารกิจของต้นสังกัด และ 2) ข้าราชการสายสนับสนุน ซึ่งมีการปฏิบัติงานด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ อาทิ ธุรการ งานคลังและบัญชี งานคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร รวมถึงงานทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์นโยบายและแผน ทั้งนี้ โดยปกติข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศจะได้รับการมอบหมายให้ออกไปประจำการในต่างประเทศ (ออกโพสท์) ในฐานะส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม มีเพียงเฉพาะข้าราชการสายการทูต และสายสนับสนุนด้านธุรการเท่านั้นที่ได้รับสิทธิในการให้ออกประจำการในต่างประเทศ ขณะที่ข้าราชการที่เหลือจะต้องประจำการที่ประเทศไทยเท่านั้น (Home-based)

(2) พนักงานราชการ เป็นบุคลากรที่มีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับบุคลากรประเภทอื่นในกระทรวงการต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันกระทรวงการต่างประเทศเน้นสรรหาบุคลากรด้วยการจ้างเหมาบริการเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในกระทรวงการต่างประเทศอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินการกิจคล้ายกับบุคลากรสายงานหลัก แต่มีได้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือนำเสนอข้อเสนอแนะทางนโยบายเหมือนกับบุคลากรสายงานหลัก

(3) ลูกจ้าง (ชั่วคราว) เป็นบุคลากรที่กระทรวงการต่างประเทศสรรหาและจัดจ้างผ่านงบประมาณของโครงการและงบประมาณค่าจ้างเหมาบริการ ส่วนใหญ่มีสัญญาจ้างปีต่อไป และมักได้รับการต่อสัญญาในปีถัดไป ลูกจ้างของกระทรวงการต่างประเทศมีภารกิจที่หลากหลาย ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้กำหนดขอบเขตของงานของลูกจ้างดังกล่าว โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์

การจ้างเหมาของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ส่งผลให้ลูกจ้าง (ชั่วคราว) ประจำแต่ละหน่วยงาน ภายในกระทรวงการต่างประเทศมีชื่อตำแหน่งที่แตกต่างกัน อาทิ กรมเอเชียตะวันออก มีการจัดจ้าง ลูกจ้างชั่วคราวในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สนับสนุนด้านสารสนเทศและสื่อสารองค์กร เพื่อตอบสนอง ต่อภารกิจด้านการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของกรมฯ ต่อสาธารณชน หรือกรมสนธิสัญญาและกฎหมาย จัดจ้างลูกจ้างชั่วคราวในตำแหน่ง นักวิจัยด้านกฎหมายระหว่างประเทศ เพื่อตอบโจทยภารกิจของ กรมฯ ที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในประเด็นกฎหมายระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ลูกจ้าง (ชั่วคราว) ยังครอบคลุมถึงเจ้าหน้าที่สนับสนุนด้านจิตปาะ อาทิ พนักงานขับรถยนต์ประจำหน่วยงาน และประจำตัวผู้บริหาร อนึ่ง ตำแหน่งลูกจ้าง (ชั่วคราว) เป็นตำแหน่งที่มีการหมุนเวียนในอัตราที่สูง เนื่องจากการเป็นการจ้างแบบสัญญาปีต่อปี และมีสิทธิและสวัสดิการที่ค่อนข้างจำกัดเมื่อเทียบกับ บุคลากรประเภทอื่น ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศ

(4) เจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการ ได้แก่ บุคลากรที่กระทรวงการต่างประเทศจ้างเหมา ผ่านบริษัทเอกชนภายนอกในรูปแบบ outsource อาทิ พนักงานทำความสะอาด พนักงานดูแลอาคาร เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย หรือเจ้าหน้าที่เทคนิคทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีลักษณะเข้ามาช่วย สนับสนุนภารกิจภายในหน่วยงาน แต่ไม่ได้มีสถานะว่าสังกัดเป็นบุคลากรตามโครงสร้างของกระทรวง การต่างประเทศ ขณะที่ค่าจ้างและสวัสดิการก็จะขึ้นอยู่กับองค์กรเอกชนต้นสังกัดเป็นผู้ดูแล

จะเห็นได้ว่า ลักษณะการสรรหาและจัดจ้างบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ เป็นไปในลักษณะของการแบ่งตามภารกิจเป็นสำคัญ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละประเภทรับรู้ถึงขอบเขต และบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างชัดเจน สำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในส่วนของความแตกต่าง นอกจากในด้านอำนาจการตัดสินใจ สวัสดิการ รวมถึงสถานะ ในองค์กรตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในมิติด้านการเข้าถึงข้อมูล เอกสาร หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ก็มีความแตกต่างระหว่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาจะได้กล่าวต่อไปในงานศึกษานี้

4.1.4 การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการของกระทรวงการต่างประเทศจะมีลักษณะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ทั่วไป คือ ในระดับผู้บริหารมีการกำกับดูแลภาพรวมของหน่วยงานโดยปลัดกระทรวง และมีการมอบ อำนาจโดยปลัดกระทรวงแก่รองปลัดกระทรวงให้กำกับดูแลกลุ่มภารกิจทั้งสี่ภารกิจ ซึ่งในกระบวนการ ดังกล่าวครอบคลุมถึงการมอบนโยบายหรือแนวทางของหน่วยงานในกำกับดูแลต่อการดำเนินการ ในประเด็นต่าง ๆ รวมถึงครอบคลุมถึงมิติการประเมินผลงานและการบริหารบุคคลเช่นกัน ขณะที่ ในระดับกรม จะมีอธิบดีกรมเป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในกรม

และมีการกระจายอำนาจการกลั่นกรองงานแก่รองอธิบดี เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และในระดับกอง/สำนัก/กลุ่มงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับย่อยลงมา ก็จะมีผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นผู้กลั่นกรองและตรวจงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อเสนอต่อขึ้นไปยังระดับกรม และกระทรวงตามลำดับ

อนึ่ง ลักษณะการสั่งการและมอบนโยบายตามสายการบังคับบัญชาของกระทรวงการต่างประเทศในปัจจุบัน มักจะพบเป็นแบบล่างขึ้นบน (bottom-up approach) มากกว่าแบบบนลงล่าง (top-down approach) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสามารถนำเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารให้สั่งการได้ อย่างไรก็ตาม ยังปรากฏการสั่งการและมอบนโยบายแบบบนลงล่างบ้างในบางกรณี ซึ่งมักจะเป็นประเด็นที่มีความสำคัญหรือมีประเด็นที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนที่ต้องอาศัยอำนาจการตัดสินใจในระดับสูง

4.1.5 การประสานงาน (Co-ordinating)

การประสานงานของกระทรวงการต่างประเทศสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) การประสานงานภายในองค์การ และ (2) การประสานงานภายนอกองค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การประสานงานภายในองค์การ การประสานงานในระดับกรม/กอง ซึ่งสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบทางการ กึ่งทางการ และแบบไม่ทางการ อาทิ การส่งเป็นหนังสือราชการ (รูปแบบทางการ) การประสานงานล่วงหน้าแล้วจึงมีการทำเป็นหนังสือตามหลัง (กึ่งทางการ) และการประสานงานทางวาจา (แบบไม่ทางการ) ซึ่งการประสานงานทั้งสามรูปแบบนั้น บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ โดยคำนึงถึงความสะดวกและประสิทธิภาพงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้ สำหรับในกรณีการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ เช่น การจัดงานประชุมระหว่างประเทศ หรือการรับรองการเยือนของผู้แทนต่างประเทศ จำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าควบคู่กับการประสานการปฏิบัติกันในระดับสูง จึงมักปรากฏรูปแบบการประสานงานในลักษณะดังกล่าวผสมผสานระหว่างรูปแบบกึ่งทางการและทางวาจา โดยมีการเวียนแนวปฏิบัติ (SOP) ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามก่อนและใช้การประสานงานทางวาจาสำหรับการแก้ไขหรือปฏิบัติงานตามสถานการณ์เฉพาะหน้า อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวไป ก็มักจะเป็นในรูปแบบทางการตามแบบฉบับของหน่วยงานภาครัฐเป็นส่วนใหญ่

(2) การประสานงานภายนอกองค์การ การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกของกระทรวงการต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นไปในรูปแบบทางการ คือ การติดต่อประสานงานผ่านหนังสือราชการ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีก็มีการประสานงานในรูปแบบกึ่งทางการกับหน่วยงานที่มีการประสานงานบ่อยครั้ง และมีความคุ้นเคยในประเด็นที่ประสานงานด้วยอยู่แล้ว เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งภายหลังการประสานงานด้วยวาจาแล้วจึงจะมีการจัดทำหนังสือราชการตามไปภายหลัง

4.1.6 การรายงาน (Reporting)

การรายงานของกระทรวงการต่างประเทศสามารถแบ่งออกเป็นการรายงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) การรายงานข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชา (2) การรายงานข้อมูลต่อหน่วยงานภายนอก และ (3) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแต่ละบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การรายงานข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชา สำหรับข้อมูลที่ต้องการการตัดสินใจในเชิงนโยบาย อาทิ ผลการประชุม ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การขออนุมัติงบประมาณ หรือการขออนุมัติดำเนินโครงการ จำเป็นต้องมีการรายงานข้อมูลประกอบการตัดสินใจเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และหากเป็นเรื่องที่มีความสำคัญหรือมีภาวะเปราะบางที่ระบุผู้ให้อำนาจตัดสินใจอย่างชัดเจน จำเป็นต้องมีการรายงานไปถึงผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้น ๆ ทั้งนี้ กระบวนการรายงานข้อมูลในลักษณะนี้จะดำเนินการสอดคล้องกับสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ส่งผลให้ในบางครั้งการรายงานข้อมูลจำเป็นต้องใช้เวลากว่าจะถึงผู้รับปลายทางที่ตั้งใจไว้

(2) การรายงานข้อมูลต่อหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ข้อมูลที่กระทรวงการต่างประเทศจำเป็นต้องรายงานแก่หน่วยงานกลาง หรือหน่วยงานเจ้าภาพในประเด็นเฉพาะเรื่องตามนโยบายรัฐบาล อาทิ รายงานผลการดำเนินโครงการและงบประมาณ แก่สำนักงานงบประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ การรายงานผลการดำเนินการตามเป้าหมายของแผนงานบูรณาการตามนโยบายรัฐบาลแก่เจ้าภาพแผนงานบูรณาการเฉพาะเรื่องตามที่กำหนด หรือคณะกรรมการอื่น ๆ ที่จัดตั้งขึ้น โดยคำสั่งของรัฐบาล นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศยังเป็นหน่วยงานหลักที่มีการจึกรายงานข้อมูลของประเทศไทยแก่องค์การระหว่างประเทศ ในประเด็นที่ไทยเข้าร่วมเป็นรัฐภาคีตามข้อตกลงระหว่างประเทศ อาทิ การรายงานผลการดำเนินการของไทยตามพันธกรณีของอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิมนุษยชนที่ไทยเป็นรัฐภาคี หรือการรายงานผลการดำเนินการตามข้อตกลงในประเด็นต่าง ๆ ที่ไทยได้ให้คำมั่นไว้ว่าจะปฏิบัติตาม

(3) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแต่ละบุคคล ได้แก่ การรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาลำดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ประเมิน โดยมีวงรอบทุกครึ่งปีงบประมาณ ทั้งนี้ การรายงานผลดังกล่าวเป็นการประเมินโดยใช้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ถูกประเมินในภาพรวม และในแต่ละด้านตามที่ได้รับมอบหมายงานเป็นฐานในการประเมินผล ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวจะส่งผลต่อการเลื่อนค่าตอบแทนต่อไป

4.1.7 การบริหารงบประมาณ (Budgeting)

การบริหารงบประมาณของกระทรวงการต่างประเทศดำเนินการในลักษณะรวมศูนย์ที่หน่วยงานเดียวในฐานะหน่วยรับงบประมาณ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยกระทรวงการต่างประเทศเลือกใช้แนวทางดังกล่าว เนื่องจากมีความคล่องตัวและสะดวกต่อการบริหารงบประมาณภายในองค์กรมากกว่าการกระจายความรับผิดชอบในฐานะหน่วยรับงบประมาณแก่หน่วยงานภายในต่าง ๆ ซึ่งจะเพิ่มภาระงานและภาระด้านเอกสารแก่หน่วยงานดังกล่าว และอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานดังกล่าวได้ ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศกำหนดให้สำนักบริหารการคลัง ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นหน่วยควบคุมและกำกับดูแลการบริหารงบประมาณ การเบิกจ่าย และการบัญชี ในภาพรวมของทั้งกระทรวง และกำหนดแผนงาน โครงการและรายการงบประมาณที่หน่วยงานภายในกระทรวงสามารถเบิกจ่าย เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติงานตามภารกิจของตนต่อไป อย่างไรก็ตาม งบประมาณในบางรายการค่าใช้จ่ายที่จัดสรรเพื่อภารกิจเฉพาะเจาะจง อาทิ งบประมาณภายใต้แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ งบประมาณ การดำเนินภารกิจตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านการต่างประเทศ (Contingency Fund) กระทรวงการต่างประเทศได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพประเด็นนั้นเป็นผู้กำกับดูแลในเรื่องการบริหารงบประมาณ ขณะที่หน้าที่ในการควบคุมการเบิกจ่ายยังคงเป็นสำนักบริหารการคลังเป็นผู้ดูแล

จะเห็นได้ว่า การบริหารงบประมาณของกระทรวงการต่างประเทศเป็นไปในแบบรวมศูนย์และมีหน่วยงานที่กำกับดูแลเพียงหน่วยงานเดียว อย่างไรก็ตาม ในประเด็นที่มีความสำคัญและเฉพาะเจาะจงตามนโยบาย กระทรวงก็ได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบประเด็นนั้นเป็นผู้กำกับดูแล สะท้อนให้เห็นว่า กระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในประเด็นเฉพาะซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน มากกว่าการให้หน่วยงานกลางภายในกระทรวงเพียงหน่วยงานเดียวเป็นผู้กำกับดูแลงบประมาณ ในภาพรวมทั้งด้านการบริหารจัดการและการเบิกจ่าย

4.2 ภาพรวมภูมิหลังการพัฒนาด้านดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานภาครัฐที่นำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางดิจิทัลมาใช้สนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้กระทรวงต้องพัฒนาระบบดิจิทัล ได้แก่ การที่กระทรวงการต่างประเทศมีสำนักงานอยู่ในต่างประเทศจำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้การติดต่อประสานงานและการบูรณาการการปฏิบัติงานในรูปแบบปกติเป็นไปอย่างยากลำบากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีขอบเขตการดำเนินงานอยู่ในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้ที่ผ่านมา กระทรวงการต่างประเทศได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในแต่ละมิติการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่ช่วงปี 2563 ซึ่งเกิดการแพร่ระบาดของของโรคโควิด-19 อันส่งผลกระทบต่ออย่างใหญ่หลวงต่อการบริหารงานภาครัฐ และผลักดันให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว

ปัจจุบัน กระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการตามกรอบแนวทางการพัฒนาสถาปัตยกรรมรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 7 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นกรอบโครงสร้างระบบนิเวศการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (Digital Government Ecosystem) ตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ อาทิ

(1) ด้านการพัฒนาที่เป็นพื้นฐาน (Foundation)

(1.1) ด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ การจัดอบรมและบรรยายเป็นระยะแก่ข้าราชการทุกระดับในเรื่องดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

(1.2) ด้านการจัดทำนโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบ ได้แก่ การจัดทำนโยบายพัฒนาดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ และการจัดทำระเบียบกระทรวงการต่างประเทศ ว่าด้วยการรักษาความมั่นคงระบบสารสนเทศและเครือข่ายคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2549 และปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย

(1.3) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ได้แก่ การพัฒนาระบบการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างบูรณาการ โดยกระทรวงการต่างประเทศได้เข้าร่วมโครงการ Government Monitoring System (GMS) กับศูนย์รักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบคอมพิวเตอร์ประเทศไทย (ThaiCERT) และได้ร่วมมือกับ ThaiCERT และสำนักงานคณะกรรมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) ฝ้าระวัง กำกับดูแล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาร้ายคุกคามต่อระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์มาตามลำดับ

(1.4) ด้านการจัดทำมาตรฐาน (Standard) ได้แก่ การออกระเบียบ แนวปฏิบัติ ข้อเสนอแนะ วิธีกาใช้ และ SOP เกี่ยวกับการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและ application ต่าง ๆ ภายในกระทรวงการต่างประเทศทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอแก่บุคลากรในหน่วยงาน

(2) ด้านการพัฒนานวัตกรรมรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Innovation) ได้แก่ การบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน เพื่อพัฒนาระบบดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ

(3) ด้านการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform)

(3.1) แพลตฟอร์มกลางสนับสนุนการทำงานภาครัฐ (Back Office) ได้แก่ การพัฒนา ปรับปรุง และบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของกระทรวงการต่างประเทศ อาทิ ระบบ MFA Portal ระบบ MFA eSubmission และระบบ Central Filing (CF)

(3.2) แพลตฟอร์มกลางแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (Exchange Platform) ได้แก่ การเชื่อมโยงข้อมูลของกระทรวงการต่างประเทศกับระบบของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ อาทิ ระบบ e-CMS version 2.0 ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ หรือการส่งข้อมูลผ่านระบบ Linkage Centre ไปยัง Data Exchange ของกรมการปกครอง ด้วยเครือข่าย GIN

(3.3) แพลตฟอร์มกลางสนับสนุนบริการภาครัฐ (Common Platform) ได้แก่ application ที่เกี่ยวกับการให้บริการด้านกงสุลและการให้บริการแก่ประชาชน ดำเนินการโดยกรมการกงสุล

(4) ด้านการให้บริการประชาชนผ่านแพลตฟอร์มกลางบริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ (Customer Experience via End-to-End Services) ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารจัดการเว็บไซต์ของกระทรวงการต่างประเทศ และเว็บไซต์ของสำนักงานในต่างประเทศ เพื่อเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลความช่วยเหลือแก่คนไทยในต่างประเทศ และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของกระทรวง ตลอดจนข้อมูลการติดต่อหน่วยงานภายในกระทรวง

(5) ด้านการปรับกระบวนการให้บริการภาครัฐ (Core Service Processes) ได้แก่ การพัฒนาระบบพิสูจน์ตัวตน (Digital Signature) โดยจัดซื้อใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ (Certification Authority) เพื่อนำมาทดลองใช้งาน ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการจัดส่งเอกสารราชการให้กับหน่วยงานภายนอกได้

(6) ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้แก่ การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data and Analytics) ผ่านระบบ MFA Data Connect

(7) ด้านภาคีร่วมดำเนินการ (Partner/Owners) ได้แก่ การบูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนอย่างครอบคลุม ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวงการต่างประเทศ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และบริษัทเอกชนต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่า ในระดับนโยบาย กระทรวงการต่างประเทศได้เริ่มดำเนินการตามแนวทางของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยฯ ผ่านการดำเนินการตามจุดเน้นในด้านต่าง ๆ โดยการปรับปรุงระบบโครงสร้างภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมายของจุดเน้นในแต่ละด้าน ทั้งนี้ ระบบดิจิทัลต่าง ๆ ที่กระทรวงการต่างประเทศได้นำมาใช้เพื่อดำเนินการตามจุดเน้นของแผนฯ นั้น มีหลากหลายและครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบดังกล่าวอย่างครบถ้วนจึงจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงกระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศจากมิติขององค์การได้อย่างสมบูรณ์ โดยตามข้อมูลของศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศของกระทรวงการต่างประเทศ ระบุว่า กระทรวงการต่างประเทศมีระบบดิจิทัลที่กระทรวงได้ดำเนินการเอง เพื่อสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์การ ดังนี้

(1) ระบบ Portal/eSubmission เป็นระบบสารสนเทศแบบรวมศูนย์ ซึ่งพัฒนาโดยกระทรวงการต่างประเทศ และเริ่มใช้งานมาตั้งแต่ปี 2549 โดยบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ สามารถใช้ระบบดังกล่าวในการปฏิบัติงานยกเว้นเอกสารเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการลงนามทางอิเล็กทรอนิกส์ และส่งให้หน่วยงานอื่น ๆ ภายในกระทรวงได้โดยตรง ซึ่งสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมาก นอกจากนี้ ระบบ Portal/eSubmission ยังมีเมนูอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน อาทิ 1) การจัดเก็บข้อมูลและเอกสารราชการผ่านระบบ Central Filing 2) การจองรถยนต์ส่วนบุคคลภายในกระทรวง ห้องประชุม และห้องประชุมออนไลน์ผ่านระบบ e-Booking 3) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในกระทรวงผ่านระบบ Portal 4) การแจ้งปัญหาการใช้งานระบบและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบ ICT Helpdesk เพื่อขอรับความช่วยเหลือทางเทคนิค และ 5) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในกระทรวงผ่านระบบ Message Box

(2) ระบบ SSL VPN เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานนอกสถานที่หรือจากที่พักให้ปลอดภัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยบุคลากรของกระทรวงที่ทำงานผ่านระบบ portal/eSubmission และการใช้งานระบบสารสนเทศของกระทรวง อาทิ ระบบ DPIS (ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล) ระบบ PPBA (การจัดทำงบประมาณของกระทรวงการต่างประเทศในต่างประเทศ) ระบบบริหารจัดการเว็บไซต์ ระบบ direct payroll (เงินเดือน) นอกสถานที่หรือ

การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) โดยจะต้องใช้งานผ่านระบบดังกล่าว นอกจากนี้ ระบบ SSL VPN ยังช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรและสำนักงานที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศให้สามารถเข้าถึงระบบโดยใช้เครือข่ายการเชื่อมต่อจากต่างประเทศได้ ทั้งนี้ ระบบ SSL VPN เป็นหนึ่งในระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งดำเนินการด้วยการสร้าง Username และ Password ส่วนตัว และมีการยืนยันตัวตนแบบสองขั้นตอน (Two-Factor Authentication) เพื่อคุ้มครองข้อมูลและจำกัดการเข้าถึงของบุคคลภายนอก เพื่อป้องกันการถูกโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดีและข้อมูลรั่วไหล

(3) ระบบ MFA Dropbox เป็นระบบที่จัดสรรพื้นที่เก็บข้อมูลและแชร์ข้อมูลระหว่างบุคลากรภายในกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีการเข้าใช้รหัสส่วนตัว เพื่อสร้างความปลอดภัยและรักษาความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยปัจจุบัน มีผู้ใช้บุคลากรของกระทรวงทั้งในและต่างประเทศ ใช้งานระบบดังกล่าวกว่า 971 บัญชี

(4) ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (อีเมล) หน่วยงาน กระทรวงการต่างประเทศ ใช้งานระบบอีเมลภายใต้โดเมน @mfa.mail.go.th ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมดิจิทัล (องค์การมหาชน) ตั้งแต่ปี 2562 และในปีงบประมาณ 2564 กระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินโครงการพัฒนาระบบอีเมลให้มีความทันสมัยเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ภายใต้โดเมน @mfa.go.th ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศสามารถบริหารจัดการระบบดังกล่าวได้เอง รวมทั้งมีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์มากขึ้น ทั้งนี้ ระบบอีเมลที่ได้รับการพัฒนาขึ้นใหม่ดังกล่าวใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือ (Features) ที่ทันสมัยควบคู่กับระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ขั้นสูงสุดเพื่อลดความเสี่ยงการรั่วไหลและการปลอมแปลงข้อมูล และการสวมรอยเจ้าของอีเมล รวมทั้งการถูกบุกรุกโจมตีทางไซเบอร์ โดยกำหนดให้มี ระบบพิสูจน์ตัวตน การเข้าใช้งานแบบ 2 ขั้นตอน และการเข้ารหัสอีเมลแบบ End-to-End Encryption (S/MIME) เพื่อพัฒนาต่อยอดไปสู่การใช้งานระบบสื่อสารของกระทรวงการต่างประเทศ

(5) ระบบ TeamViewer เป็นระบบควบคุมคอมพิวเตอร์จากระยะไกลโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิค เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใช้งานที่ประสบปัญหาทางเทคนิคคอมพิวเตอร์ การบำรุงรักษา แก้ปัญหาการใช้งานกับระบบงาน และคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและคอมพิวเตอร์ผู้ใช้งาน ทั้งนี้ ระบบการควบคุมคอมพิวเตอร์จากระยะไกลนี้ช่วยสนับสนุนการทำงานนอกสถานที่ของบุคลากรและการประสานงานระหว่างกระทรวงและสำนักงานในต่างประเทศ

(6) ระบบสื่อสารทางโทรเลข เป็นระบบสื่อสารหลักระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับสำนักงานในต่างประเทศ โดยหน่วยงานภายในกระทรวงจัดทำเป็นเอกสารกึ่งทางการ (บันทึกภายใน)

ซึ่งเรียกว่าโทรเลข แล้วนำส่งผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเข้ารหัสและรักษาความปลอดภัย ส่งตรงไปยังสำนักงานในต่างประเทศต่าง ๆ ในขณะเดียวกัน สำนักงานในต่างประเทศก็สามารถนำส่ง เอกสารในลักษณะดังกล่าวกลับมายังกระทรวงได้เช่นเดียวกัน

(7) ระบบ MOFA เป็นระบบ Intranet ข้อมูลใช้ภายในสำหรับบุคลากรภายในกระทรวง การต่างประเทศ

(8) ระบบบริหารจัดการเว็บไซต์กระทรวงการต่างประเทศ เป็นระบบการบริหารจัดการ เว็บไซต์แบบรวมศูนย์ ใช้สำหรับปรับปรุงแก้ไขข้อมูลเว็บไซต์ภายใต้เว็บไซต์กลางของกระทรวง การต่างประเทศ และเว็บไซต์ของหน่วยงาน ซึ่งผู้ใช้งานสามารถเข้าไปปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาเผยแพร่ ปรับปรุงข้อมูล หรือลงประกาศต่าง ๆ บนหน้าเว็บไซต์ได้

(9) ระบบ DPIS เป็นระบบบริหารข้อมูลบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรของ กระทรวงการต่างประเทศสามารถเข้าไปตรวจสอบข้อมูล อาทิ ประวัติการรับราชการ วันลา วุฒิการศึกษา ความสามารถพิเศษ หรือความสามารถพิเศษทางภาษา ในระบบดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ระบบ DPIS ได้จำกัดการเข้าใช้งานเฉพาะบุคลากรที่รับมอบหมายในเรื่องการบริหารข้อมูล บุคคลของแต่ละหน่วยงานเท่านั้น เพื่อป้องกันการคัดลอกข้อมูลของแต่ละบุคคล

(10) ระบบ Payslip เป็นระบบข้อมูลเงินเดือนของข้าราชการ ซึ่งบุคลากรที่เป็น ข้าราชการสามารถเข้ามาตรวจสอบข้อมูลเงินเดือน และค่าตอบแทนที่ได้รับประจำปีงบประมาณ รวมถึงประวัติการเลื่อนเงินเดือน และสามารถสั่งพิมพ์เพื่อไปใช้ประกอบการยื่นเอกสารรับรอง เงินเดือนของตนได้ต่อไป

(11) ระบบแคชเชียร์ เป็นระบบควบคุมงบประมาณ บัญชี การเบิกและจ่ายเงินของ กระทรวงการต่างประเทศ

(12) ระบบถือจ่ายเงินเดือน เป็นระบบการควบคุมการถือจ่ายเงินเดือน

(13) ระบบบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ เป็นระบบการลงรายรับรายจ่าย ข้อมูลด้านการเงินของสำนักงานในต่างประเทศ

(14) ระบบทะเบียนคุมทรัพย์สิน เป็นระบบการบริหารจัดการทะเบียนคุมทรัพย์สินของ กระทรวงการต่างประเทศ

(15) ระบบ PPBA เป็นระบบการจัดสรรงบประมาณของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งผู้ใช้งานสามารถเข้าไปกรอกข้อมูลข้อเสนอโครงการ แผนงาน และแผนงบประมาณของโครงการได้ โดยสำนักนโยบายและแผน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลระบบดังกล่าวสามารถแจ้งผลการอนุมัติหรือ

แจ้งให้ปรับปรุงข้อเสนอโครงการ หรือขอรับทราบผลการดำเนินงานผ่านระบบ PPBA ดังกล่าวได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการภายนอกระบบ

(16) ระบบ MFA Data Connect เป็นระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศของ กระทรวงการต่างประเทศ โดยบูรณาการข้อมูลที่เป็นสำหรับการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน อาทิ ข้อมูลรายประเทศ ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับประเทศต่าง ๆ จำนวนโครงการที่ ดำเนินการ หรือแนวปฏิบัติ และประเด็นสนทนาที่จำเป็นของไทยในการหารือและดำเนิน ความสัมพันธ์ทวิภาคีกับประเทศนั้น ๆ

(17) ระบบณูเมิร์ลการทูต เป็นระบบติดตามสถานะของณูเมิร์ลการทูต อาทิ สถานะ การจัดส่ง รายชื่อจุดหมายปลายทางที่ส่งและรับณูเมิร์ลการทูต และการติดตามณูเมิร์ลการทูต ที่จัดส่งแล้ว

นอกจากนี้ ยังมีระบบดิจิทัลอื่น ๆ ที่กระทรวงการต่างประเทศได้นำมาใช้ผ่าน การจัดจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการ โดยมีระบบที่สำคัญ อาทิ ระบบการนัดหมายทำหนังสือ เดินทาง ระบบการตรวจลงตราอิเล็กทรอนิกส์ (e-Visa) ระบบฐานข้อมูลสนธิสัญญา และในช่วงการ แพร่ระบาดของสถานการณ์ของโรคโควิด-19 กระทรวงการต่างประเทศได้นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานภายนอกอาคารที่ตั้งตามบริบทของสถานการณ์ดังกล่าว อาทิ การจัดซื้อ License ของระบบการประชุมออนไลน์ (Cisco Webex Meetings) การจัดตั้งกลุ่ม สนทนาในแอปพลิเคชัน LINE เพื่อเป็นช่องทางรับแจ้งและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงการต่างประเทศ การนำระบบรับ-จ่ายเงินผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) มาใช้งาน รวมไปถึงยังได้มีส่วนสนับสนุนการจัดทำระบบลงทะเบียน สำหรับการขอรับหนังสือรับรองการเดินทางเข้าประเทศ (Certificate of Entry – COE) และระบบ Thailand Pass ในช่วงดังกล่าวด้วย

อนึ่ง ระบบดิจิทัลที่ได้กล่าวมาต่างเกี่ยวพันและเชื่อมโยงไปกับกระบวนการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทั้ง 7 ด้านตามที่ได้กล่าวไปในส่วนก่อนหน้า (ข้อ 4.1) ในทุกมิติ โดยในส่วนต่อไปจะได้ พิจารณาถึงกระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศ โดยนำข้อมูลจากในส่วนข้อ 4.1 และ 4.2 มาใช้เป็นข้อมูลหลักควบคู่กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อสร้างชุด คำอธิบายถึงกระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศภายใต้กรอบของแผนพัฒนารัฐบาล ดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 ต่อไป

4.3 การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศตามกรอบแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ

ประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565

4.3.1 ภาพรวม

4.3.1.1 รูปแบบและวิธีการศึกษา ในการวิเคราะห์การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศตามกรอบแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 8 คน ในแต่ละกลุ่มภารกิจ และส่วนงานที่มีความแตกต่างกัน โดยนำปัจจัยความเกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่และอำนาจในด้านดิจิทัลเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา ดังนี้

- (1) ผู้แทนกลุ่มภารกิจอำนาจการ 1 คน
- (2) ผู้แทนกลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี 1 คน
- (3) ผู้แทนกลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ 1 คน
- (4) ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ 1 คน
- (5) ผู้แทนจากสำนักงานในต่างประเทศ 1 คน
- (6) ผู้แทนจากสำนักงานส่วนภูมิภาค 1 คน
- (7) ผู้แทนสำนักนโยบายและแผน 1 คน
- (8) ผู้แทนศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 1 คน

โดยผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เก็บข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมายดังกล่าว โดยจัดทำชุดคำถามสัมภาษณ์โดยใช้จุดเน้นและประเด็นสำคัญตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ มาเป็นหัวข้อสัมภาษณ์หลักจำนวน 5 หัวข้อหลัก ได้แก่ หมวดที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล หมวดที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 1 (ด้านโครงสร้างพื้นฐานในองค์การ) หมวดที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ด้านการให้ความสะดวกแก่ผู้รับบริการ) หมวดที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 3 (ด้านความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล) และ หมวดที่ 5 ยุทธศาสตร์ที่ 4 (ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน) ทั้งนี้ การกำหนดหัวข้อคำถามสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลที่ตรงตามโจทย์ของผู้สัมภาษณ์ ได้แก่ กระบวนการปรับตัวภายในองค์การของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างครบถ้วนครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ

4.3.1.2 ข้อค้นพบ ในภาพรวมพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นพ้องว่า กระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในระดับที่สูง เนื่องจากความพร้อมด้านนโยบายและบุคลากรที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนและเพิ่ม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รวมถึงลักษณะโครงสร้างของกระทรวงการต่างประเทศที่มีหลากหลาย ทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งต่างส่งผลให้การประสานการปฏิบัติในรูปแบบที่พึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานได้มากกว่ารูปแบบการปฏิบัติงานปกติ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญต่อการปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่ ความต่อเนื่องของนโยบาย และระดับของความตระหนักรู้ทางดิจิทัล (Digital Awareness) ของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งปัจจัยเรื่องกฎระเบียบของราชการ ซึ่งส่งผลให้การปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศ ยังไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกระดับ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้ขยายความข้อค้นพบดังกล่าวในส่วนต่อไป แบ่งตามยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ ทั้ง 4 ด้าน พร้อมยกบทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสนับสนุนข้อค้นพบต่อไป

4.3.2 การปรับตัวตามยุทธศาสตร์ที่ 1 (ด้านโครงสร้างพื้นฐานในองค์กร) มีข้อค้นพบ ดังนี้

4.3.2.1 ประเด็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกราย เห็นพ้องว่า กระทรวงการต่างประเทศได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเข้มข้น สะท้อนจากการพัฒนาระบบดิจิทัลที่ใช้ในการทำงานอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะระบบ Portal/eSubmission และระบบอีเมลกระทรวง ที่ครอบคลุมกระบวนการทำงานในเกือบทุกมิติการทำงานของบุคลากรของกระทรวง โดยมีตัวอย่างข้อคิดเห็น ดังนี้

“คิดว่ากระทรวงการต่างประเทศนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ทำให้เป็นระบบการทำงานกลายเป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งส่งผลให้เปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างมากและสะดวกขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ระบบ eSubmission หรือระบบที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างโครงข่ายต่าง ๆ อาทิ การจัดประชุมออนไลน์”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจอำนาจการ (2565)

“การนำเทคโนโลยีมาใช้งานของสำนักงานหนังสือเดินทาง (ชั่วคราว) ในส่วนภูมิภาค เช่นการจองคิวทำหนังสือเดินทางแบบออนไลน์ ระบบการรับคำร้องด้วยดิจิทัลผ่านแอปพลิเคชัน หรือการรับ-จ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งลดการใช้เงินสด ช่วยให้ประหยัดเวลา และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ตลอดเวลา (real-time) ... การนำเทคโนโลยีมาใช้ทำให้ ‘ชีวิต’ ดีขึ้น และสามารถควบคุมคุณภาพของงานได้”

ผู้แทนสำนักงานส่วนภูมิภาค (2565)

“กระทรวงการต่างประเทศนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ก่อนที่จะมีนโยบายรัฐบาลดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศมีโอกาสรับรู้และเห็นพัฒนาการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลจากต่างประเทศมากกว่าหน่วยงานอื่น รวมถึงด้วยความจำเป็นจากภารกิจที่ต้องติดต่อสื่อสารข้ามประเทศ ส่งผลให้การทำงานด้วยระบบดิจิทัลของกระทรวงล้าหน้ามาก อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดทางกฎหมายและระเบียบราชการที่ยังไม่เอื้อต่อการทำงานผ่านระบบดิจิทัลที่เป็นความท้าทายสำคัญ”

ผู้แทนศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2565)

“ในการประชุมภายในของสถานทูต ซึ่งมีหน่วยงานเป็นที่มีสถานที่ตั้งกระจายอยู่หลายที่เป็นองค์ประกอบ สถานทูตได้จัดซื้อระบบการประชุมออนไลน์ (ZOOM) เพื่อช่วยลดระยะเวลาเดินทาง และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น พบว่า เป็นประโยชน์มาก นอกจากนี้ ในด้านงานกงสุลสถานทูตได้ตั้งระบบนัดหมายออนไลน์ ซึ่งทำให้มีความเป็นระเบียบแบบแผนมากขึ้น”

ผู้แทนสำนักงานในต่างประเทศ (2565)

4.3.2.2 ความพร้อมด้านดิจิทัลของบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศมีความพร้อมที่จะปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล สะท้อนจากการที่บุคลากรทั้งหมดในกระทรวงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การที่เน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โดยมีตัวอย่างข้อคิดเห็น อาทิ

“มองว่าบุคลากรทุกคนของกระทรวงการต่างประเทศมีศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากช่องว่างของช่วงวัย ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพในการเสนองาน (deliver) แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม ทุกคนก็พยายามที่จะปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเป็นดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันในเรื่องนี้ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะมีผลอย่างยิ่งให้ทุกคนปฏิบัติตาม”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี (2565)

“บุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมสูงมาก และสามารถปรับตัวได้อย่างไม่ลำบาก เนื่องจากระบบดิจิทัลทุกอย่างมีความเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (user-friendly) สูง และไม่มีความซับซ้อนทางเทคนิค หรือการเข้ารหัสที่ยากต่อการเข้าถึง อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จก็ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่แต่ละรายว่ามากน้อยเพียงใด แต่ก็มองว่าทุกคนมีความพร้อมเหมือนกันทั้งหมด”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ (2565)

อย่างไรก็ดี ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายก็มองว่ายังคงมีบุคลากรบางส่วนในกระทรวงการต่างประเทศที่ยังขาดความพร้อมในการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และเลือกที่จะดำรงวิถีปฏิบัติงานรูปแบบเดิม มากกว่าเลือกที่จะปรับตัวมาใช้รูปแบบดิจิทัล

“จากการจัดทำแบบสอบถามบุคลากรในกระทรวงการต่างประเทศเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร พบว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการ และผู้บริหาร เป็นกลุ่มที่มีการปรับตัวต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานน้อยที่สุด ซึ่งบางส่วนก็ได้กลายเป็นความท้าทายในการปรับตัวองค์กร”

ผู้แทนสำนักนโยบายและแผน (2565)

4.3.2.3 ประเด็นความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่ากระทรวงการต่างประเทศได้พัฒนาระบบและฐานข้อมูลดิจิทัลของกระทรวงให้มีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ในระดับสูง อีกทั้งยังดำเนินการควบคู่กับมาตรการเสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การดำเนินมาตรการในลักษณะดังกล่าวก็ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่นกัน ดังตัวอย่างข้อคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“คิดว่ากระทรวงตระหนักถึงประเด็นความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ได้ดี เนื่องจากที่ผ่านมา ยังไม่เคยปรากฏเกิดปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ส่งผลเสียหายต่อระบบในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีคุกคามทางไซเบอร์ปรากฏให้เห็นบ้าง เช่น สแปมเมล และอีเมลหลอกลวง ซึ่งกระทรวงก็ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วด้วยการปรับเซิร์ฟเวอร์อีเมล แต่ในขณะเดียวกันก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรที่จะมีความยุ่งยากในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นที่ต้องเสียเวลาในการสร้างความคุ้นเคยกับระบบ หรือประสานงาน เพื่อแจ้งช่องทางการติดต่อใหม่ดังกล่าว”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจอำนาจการ (2565)

“คิดว่าระบบดิจิทัลของกระทรวง มีความปลอดภัยในระดับหนึ่ง เพราะกำหนดให้มีการล็อกอินเข้าระบบหลายชั้น มีการระบุตัวตนผู้ใช้งาน และระยะเวลา นอกจากนี้สำนักงานยังได้รับการอบรมจากกรมการกงสุลเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ จึงค่อนข้างมั่นใจในเรื่องความปลอดภัย ส่วนคุกคามทางไซเบอร์มองว่า มีความเสี่ยงได้เสมอ ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องระมัดระวังไม่ดำเนินการที่สุ่มเสี่ยง เช่น การเข้าเว็บไซต์ที่ไม่รู้จัก และไม่ไว้วางใจ”

ผู้แทนสำนักงานส่วนภูมิภาค (2565)

อย่างไรก็ดี ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายก็ยังไม่ได้มีความเชื่อมั่นต่อประเด็นความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของระบบดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศนัก โดยมีข้อห่วงกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดความตระหนักรู้ด้านดิจิทัลของผู้ใช้งาน และอาจส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาดและทำให้ข้อมูลรั่วไหลไปได้ ซึ่งหากเป็นหน่วยงานที่มีเอกสารที่มีชั้นความลับก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

“ภายหลังจากนำระบบยืนยันตัวตนสองชั้น (Two-Factor Authentication – 2FA) มาใช้แก่ระบบอีเมลกระทรวง ก็ช่วยแก้ไขปัญหาอีเมลแอมป์ได้มากขึ้น แต่ก็ไม่ได้ทั้งหมด ส่วนตัวมองว่า การที่ยังมีอีเมลแอมป์ก็สะท้อนให้เห็นว่าระบบยังไม่ปลอดภัย ขณะเดียวกันภารกิจของสถานทูตที่ต้องติดต่อสื่อสารกับประชาชนในเรื่องกงสุล แม้จะยังไม่มีความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยไซเบอร์ แต่ก็มีความเสี่ยงจากการสื่อสารต่อภายนอกที่ต้องระมัดระวัง เนื่องจากเป็นประเด็นละเอียดอ่อน”

ผู้แทนสำนักงานในต่างประเทศ (2565)

“การป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่รัดกุมก็ส่งผลดี แต่ก็ส่งผลกระทบต่อความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานนอกอาคารสถานที่ อาทิ ระบบ MOFA หรือ MFA Data Connect ที่ไม่สามารถใช้อุปกรณ์ส่วนตัวเข้าได้สะดวกเหมือนในอาคารที่ตั้ง”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ (2565)

4.3.3 การปรับตัวตามยุทธศาสตร์ที่ 2 (ด้านการให้ความสะดวกแก่ผู้รับบริการ)
มีข้อค้นพบ ดังนี้

4.3.3.1 ประเด็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ พบว่า หน่วยงานภายในกระทรวงการต่างประเทศได้ปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ทั้งนี้ หน่วยงานของกระทรวงการต่างประเทศมีกลุ่มผู้รับบริการที่แตกต่าง

กันออกไป อาทิ หน่วยงานราชการภายนอก ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ซึ่งต่างได้จัดทำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการส่งมอบบริการดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ทั้งผ่านเว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ และกิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินการผ่านรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ดังตัวอย่างข้อคิดเห็นจากผู้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ปกติสำนักงานมีกลุ่มผู้รับบริการหลักคือประชาชน แต่ในบางครั้งก็ต้องประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการกับประชาชนในด้านต่าง ๆ ด้วย อาทิ สำนักงานจังหวัด อบจ. และ อบต. ซึ่งมีความห่างไกลกันในด้านระยะทาง ส่งผลให้เมื่อนำระบบดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการให้บริการ ก็สามารถช่วยร่นระยะทางและทำให้การให้บริการสะดวกมากขึ้น”

ผู้แทนสำนักงานส่วนภูมิภาค (2565)

“การปรับตัวสู่ดิจิทัลในด้านการทำงาน ทำให้ทำงานสะดวก โดยเฉพาะในด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่สะดวกมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจอำนวยการ (2565)

4.3.3.2 ประเด็นการรับรู้จากผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการต่างรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของหน่วยผู้ให้บริการสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เนื่องจากการประชาสัมพันธ์และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดบริการผ่านระบบดิจิทัล ดังตัวอย่างข้อคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“กรมฯ ได้จัดทำฐานข้อมูลเรื่องสนธิสัญญา และเผยแพร่ให้สาธารณชนและหน่วยงานภายนอกใช้ประโยชน์ โดยมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมความตระหนักรู้เกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรเป็นดิจิทัลบ่อยครั้ง และมีผลตอบรับค่อนข้างดี โดยฐานข้อมูลดังกล่าวได้รับความนิยมและกลายเป็น hotlink บนเว็บไซต์ของกระทรวงการต่างประเทศมาโดยตลอด รวมถึงได้รับคำชื่นชมจากหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วยในเรื่องของความละเอียดของฐานข้อมูล”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ (2565)

“หน่วยงานใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือดำเนินการหลักตามภารกิจกับกลุ่มผู้บริการ ได้แก่ หน่วยงานไทย และหน่วยงานต่างประเทศ อาทิ การเจรจาสร้างความตกลง หรือการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลแก่ประชาชนผ่านช่องทางเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ซึ่งถือว่า กลุ่มผู้รับบริการก็รับทราบและตระหนักถึงการปรับตัวเป็นดิจิทัลของกรมฯ เช่น การจัดส่ง

เอกสารในรูปแบบสำเนาอิเล็กทรอนิกส์แก่หน่วยงานภาครัฐไทย และการใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นช่องทางการประสานงานหลักกับฝ่ายต่างประเทศ”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมความสัมพันธ์ทวิภาคี (2565)

4.3.4 การปรับตัวตามยุทธศาสตร์ที่ 3 (ด้านความโปร่งใส/เปิดเผยข้อมูล) มีข้อค้นพบ ดังนี้

4.3.4.1 ด้านการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ พบว่า หน่วยงานของกระทรวง การต่างประเทศเป็นไปใน 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) ข้อมูลที่ไม่มีชั้นความลับ และข้อมูลที่มุ่ง ประชาสัมพันธ์ และ (2) ข้อมูลที่มีชั้นความลับ และข้อมูลที่มีประเด็นอ่อนไหวของไทยต่อต่างประเทศ จึงส่งผลให้การเปิดเผยข้อมูลของกระทรวงการต่างประเทศสู่สาธารณะไม่สามารถเปิดเผยได้อย่าง เต็มที่และยังมีข้อจำกัดในเนื้อหา ซึ่งมักจะได้รับการคัดกรองมาแล้วอยู่ในระดับหนึ่ง ขณะที่ในส่วนของ ข้อมูลป้อนกลับจากประชาชน กระทรวงการต่างประเทศได้จัดให้มีช่องทางสำหรับการรับข้อมูล ป้อนกลับแล้วผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงาน อาทิ เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตามก็ยังเป็นไปในระดับจำกัด เนื่องจากพบว่า หน่วยงานยังมีได้นำข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวไป ใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบายหรือการปรับปรุงการให้บริการอย่างเต็มที่ เนื่องจากข้อมูลป้อนกลับ บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน โดยมีตัวอย่างข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนงานกงสุลและการให้บริการทำให้มีการให้ ข้อมูลแก่ประชาชนในลักษณะ real-time มากขึ้น อย่างไรก็ดี ในบางกรณีที่มีข้อมูลบางส่วนเกี่ยวข้อง กับการทำงานของสถานทูต ก็อาจต้องพิจารณากลับกรองให้ดีกว่าเผยแพร่”

CHULALONGKORN UNIVERSITY ผู้แทนจากสำนักงานในต่างประเทศ (2565)

“กรมฯ เปิดเผยข้อมูลทุกอย่างที่ไม่มี sensitivity เช่น การเยือนไทยของผู้แทน ระดับสูงจากต่างประเทศ ก็เปิดเผยผลลัพธ์ทั้งหมดของการเยือน อย่างไรก็ดี ก็ต้องมาคุยกันก่อนตั้งแต่ ก่อนหน้าที่จะมีการเยือนว่าเราสามารถเปิดเผยข้อมูลได้ขนาดไหน ข้อมูลที่มีมีความชัดเจนพอให้ เผยแพร่แล้วหรือยัง ขณะที่เอกสารที่ฝ่ายไทยเจรจาร่วมกับต่างประเทศ จริงอยู่ที่เราต้องการ input จากคนภายนอก แต่เราไม่สามารถเปิดเผยเนื้อหาทั้งหมดได้ และในบางที่ฝ่ายต่างประเทศก็จะทำ ความตกลงกับเราล่วงหน้าไม่ให้เปิดเผยเอกสารก่อนที่จะได้รับการยุติ”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมความสัมพันธ์ทวิภาคี (2565)

“ในระดับของหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ได้มีการเปิดเผยข้อมูลมาก อาจเป็นเพราะเนื้องานและภารกิจที่มีชั้นความลับและข้อจำกัดทางกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่กระทรวงพิจารณาแล้วว่าเปิดเผยได้ ก็จะเห็นว่ามีการเปิดเผยอยู่แล้ว ทั้งผ่าน Facebook และ Twitter ซึ่งส่วนตัวมองว่าข้อมูลที่เปิดเผยก็ค่อนข้างครบถ้วน และเป็นข้อมูลจำเป็น เช่น หนังสือเดินทาง หรือช่องทางการติดต่อฉุกเฉินในต่างประเทศ”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจอำนาจการ (2565)

4.3.4.2 ด้านการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภายนอก พบว่า การเปิดเผยและบูรณาการข้อมูลระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับหน่วยงานภายนอกทางช่องทางดิจิทัลมีปรากฏให้เห็นแล้ว แต่ยังมีได้มีการปฏิบัติอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง โดยพบว่า บางหน่วยงานสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และแอปพลิเคชัน LINE ขณะที่กับบางหน่วยงานก็ยังคงใช้รูปแบบดั้งเดิมคือรูปแบบของหนังสือราชการ อย่างไรก็ตาม ผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า ข้อจำกัดสำคัญในเรื่องดังกล่าวได้แก่ ข้อจำกัดจากระเบียบราชการและนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่ยังแตกต่างกันในเรื่องการให้การรับรองการปฏิบัติงานผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งข้อจำกัดจากระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าดังกล่าว ส่งผลให้แม้หน่วยงานจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทางอิเล็กทรอนิกส์แล้ว ก็ยังต้องดำเนินการตามรูปแบบดั้งเดิมควบคู่ไปด้วย โดยมีตัวอย่างข้อคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ติดต่อกับหน่วยงานอื่นทางแอปพลิเคชัน LINE กับผ่านทางอีเมลกระทรวง โดยการส่งหนังสือราชการหรือข้อมูลระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม การใช้แต่ระบบดิจิทัลอาจก่อให้เกิดปัญหาที่เกิดจากการขาดทักษะด้านดิจิทัลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ โดยล่าสุดเกิดปัญหาว่าเจ้าหน้าที่สารบรรณไม่ได้รับสำเนาหนังสือทางอีเมล ทั้งที่หน่วยงานเจ้าของเรื่องดำเนินการส่งมาแล้ว”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ (2565)

“คิดว่าปัจจุบัน หน่วยงานสามารถแบ่งปันข้อมูลผ่านระบบดิจิทัลของกันและกัน แต่ยังเป็นเฉพาะสำหรับข้อมูลที่มีความสำคัญ เช่น ข้อมูลการตรวจลงตราของชาวต่างชาติที่เข้ามาเมืองไทย อย่างไรก็ตาม ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่ควรบูรณาการร่วมกัน อาทิ ฐานข้อมูลของคนไทยในต่างประเทศ หรือฐานข้อมูลการตรวจลงตรา ก็ยังประสบปัญหาการมีข้อมูลคนละชุด”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจอำนาจการ (2565)

“ที่ผ่านมา มีระบบเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ประจำอยู่ในสถานทูตน้อยมาก โดยมองว่า ขึ้นอยู่กับนโยบายและความพร้อมของแต่ละหน่วยงานที่จะแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน คิดว่า หากเกิดการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างกันได้ก็คงจะดี แต่ก็ไม่ใช่ว่าทุกหน่วยงานจะคิดเหมือนกับเรา เคยมีความคิดจะทำระบบแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานผ่านแพลตฟอร์ม Google Drive แต่ก็ไม่ได้เกิดขึ้น มองว่าต้องขึ้นกับ leadership ของหน่วยงานที่จะต้องผลักดันในเรื่องดังกล่าว”

ผู้แทนสำนักงานในต่างประเทศ (2565)

4.3.5 การปรับตัวตามยุทธศาสตร์ที่ 4 (ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน) มีข้อค้นพบ ดังนี้

4.3.4.1 ประเด็นการสื่อสารกับประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จากหน่วยงานของกระทรวงการต่างประเทศทั้งหมดเห็นพ้องว่า หน่วยงานของกระทรวงได้จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มระดับการรับรู้และการสื่อสารองค์กรแก่สาธารณชนอย่างทั่วถึง โดยคำนึงว่าช่องทางดิจิทัลเป็นช่องทางที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัด มีประสิทธิภาพ และสามารถเข้าถึงประชาชนจำนวนมากได้ ทั้งนี้ มีตัวอย่างข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ตอนนี้เว็บไซต์ของกรม ได้เพิ่มฟังก์ชันการเสนอความเห็นและให้ข้อมูลช่องทางการให้ความเห็นของประชาชนในลักษณะการเชิญชวน โดยจะมี banner อยู่บริเวณด้านบนของเว็บไซต์ ซึ่งถือเป็นการประชาสัมพันธ์ให้เห็นอย่างชัดเจน”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ (2565)

“เรามีช่องทางติดต่อกับประชาชนผ่าน Facebook และใช้ช่องทางดังกล่าว นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนด้วย อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญอีกประการคือทักษะการสื่อสาร นอกจากเทคโนโลยีที่ดีแล้ว บุคลากรของเรายังต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเช่นกัน ดังนั้น สื่อนำเสนอหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเผยแพร่ไปสู่ประชาชน จึงต้องมีความสั้น เข้าใจง่าย และกระชับ”

ผู้แทนสำนักงานส่วนภูมิภาค (2565)

“สถานทูตได้จัดทำช่องทางสื่อสารทางดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ และ Facebook และในส่วนของภารกิจกงสุลก็ใช้ช่องทางสื่อสารผ่านแอปพลิเคชัน LINE สำหรับติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่สถานทูตกับกลุ่มคนไทยและเครือข่าย”

ผู้แทนสำนักงานในต่างประเทศ (2565)

4.3.4.2 ประเด็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนมีหลากหลายรูปแบบ อาทิ การส่งคำขอความช่วยเหลือ และขอรับข้อมูลเกี่ยวกับประเทศ/ประเด็นในความดูแลของหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ส่วนตัว หรือนำเสนอข้อคิดเห็นในลักษณะข้อเสนอแนะแก่หน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนของหน่วยงานภายในกระทรวงการต่างประเทศ จึงเป็นไปได้ ในลักษณะการเลือกและพิจารณาประเด็นที่หน่วยงานสามารถช่วยได้ และสอดคล้องตามพันธกิจ นโยบาย ตลอดจนไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ บางรายก็ระบุว่า ตนสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยใช้ช่องทางดังกล่าว เพื่อให้กระทรวง ยกระดับการตอบสนองต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนมากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างข้อมูลสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“การสื่อสารเกี่ยวกับภารกิจของกระทรวงต่อสาธารณชน ย่อมทำให้มี *public opinions* มากขึ้น ดังนั้น ช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ ที่กระทรวงมี จึงเป็นช่องทางที่ทำให้ประชาชนหันมา สนใจเกี่ยวกับภารกิจของกระทรวงมากขึ้น และอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้กระทรวงต้องปรับตัวต่อไป ในอนาคต สำหรับการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ว่าต้องฟัง *feedback* ของประชาชนมากขึ้น”

ผู้แทนภารกิจอำนวยการ (2565)

“คิดว่าระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชนต่องานของสถานทูต ขึ้นอยู่กับ ประเด็น *leadership* ด้วย ว่าต้องการให้มีการสื่อสารเป็นอย่างไร เพราะหากเลือกสื่อสารไม่ดี ก็อาจ ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของสถานทูต สำหรับในกรณีที่ว่าประชาชนส่งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้ สถานทูตดำเนินการ ในหลักการ เราก็สนับสนุนผลประโยชน์ของประเทศและผลประโยชน์ของ ประชาชนไทยเป็นที่ตั้ง แต่ก็ต้องพิจารณาในเรื่องความเป็นไปได้ และความสมเหตุสมผล ในการผลักดันประเด็นด้วย รวมไปถึงก็ต้องดูด้วยว่า คนที่ส่งข้อเสนอแนะดังกล่าวมาเขามีภูมิหลัง ความเป็นมาอย่างไร เพื่อให้เกิดความละเอียดรอบคอบมากที่สุด”

ผู้แทนสำนักงานในต่างประเทศ (2565)

“เราต้องประเมินว่าสิ่งที่ประชาชนนำเสนอมาจะช่วยส่งเสริมบทบาท ของเราอย่างไร รวมถึงต้องพิจารณาต่อว่า เป็นการเหมาะสมไหมที่เราจะ *take action* ในประเด็นที่ อาจเป็น *controversial* อย่างไรก็ดี หากเป็นประเด็นเชิงบวก เราก็พร้อมและยินดีดำเนินการ”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมความสัมพันธ์ทวิภาคี (2565)

“Input เจริญนโยบายจากประชาชนยังไม่ค่อยมีให้เห็นมาก อย่างไรก็ตาม อย่่างไรก็ดี สิ่งที่ต้องคิดต่อมาก็คือ แล้วกระทรวงฯ มีกลไกที่เหมาะสมสำหรับนำ input ดังกล่าวจัดทำนโยบายและ take action หรือยัง การรับฟังเสียงประชาชนเป็นสิ่งที่จำเป็นอยู่แล้ว แต่ความพร้อมของหน่วยงานว่าจะจริงจังกับเรื่องดังกล่าวมากแค่ไหนก็เป็นประเด็นสำคัญเช่นเดียวกัน และแน่นอนการรับ input จากประชาชนก็ย่อมทำให้มีภาระงานเพิ่มขึ้นอย่างเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งหน่วยงานมีความพร้อมหรือเปล่า”

ผู้แทนสำนักนโยบายและแผน (2565)

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้สอบถามเกี่ยวกับความท้าทายของกระทรวงการต่างประเทศต่อการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อคิดเห็นอย่างหลากหลาย โดยส่วนใหญ่ระบุว่า ความท้าทายสำคัญของการปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ ระดับความพร้อมของบุคลากรทั้งในเรื่อง Digital Awareness/Digital Mindset และการลำดับความสำคัญของงานด้านดิจิทัลแก่บุคลากร ภาวะเป็ียบของภาครัฐที่ยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัล ตลอดจนข้อจำกัดจากนโยบายของหน่วยงานที่ยังมีมุมมองต่อการนำดิจิทัลมาใช้ในองค์การแตกต่างกัน ดังตัวอย่างข้อคิดเห็น ดังนี้

“ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นระบบที่ต้องติดตามตลอดเวลา จึงต้องมีการมอบหมายกำลังคนให้กั้บงานดังกล่าวโดยเฉพาะ มากกว่า การที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องทำงานหลายอย่าง ร่วมกับงานเรื่องดิจิทัล สิ่งนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน แต่ในความเป็นจริงก็ยังไม่แน่ใจว่าสามารถทำได้หรือเปล่า เพราะแต่ละหน่วยงานก็จำนวนบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งบางครั้งก็ต้องบริหารจัดการให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่ได้รับ ส่งผลให้มีความยากลำบากที่จะกำหนดเจ้าหน้าที่เฉพาะคนใดคนหนึ่ง”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจส่งเสริมความสัมพันธ์ทวิภาคี (2565)

“ระบบราชการในปัจจุบันยังคงเป็นการรับส่งเอกสารทางสารบรรณ แม้จะมีหลายหน่วยงานพยายามปรับตัวให้เป็นดิจิทัล เช่น การส่งหนังสือราชการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ แต่ก็ยังไม่สมบูรณ์ทั้งระบบ เพราะเรายังต้องทำเอกสาร ซึ่งต้องมีการลงนามด้วยลายมือแบบปกติอยู่ดี ก่อนที่จะมาทำให้เป็นสำเนาอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น จึงมองว่ากลายเป็นเราต้องทำทั้งสองอย่างคู่กันไปแทน แต่ก็มีข้อดีที่การจัดส่งรวดเร็วขึ้นกว่าการนำหนังสือต้นฉบับไปส่งมอบให้”

ผู้แทนกลุ่มภารกิจอำนวยการ (2565)

“ความท้าทายสำคัญคือการพัฒนา Digital mindset ของบุคลากรใน 3 เรื่องสำคัญ ได้แก่ (1) Digital Literacy เพื่อให้มองว่าการนำระบบดิจิทัลมาใช้เป็นไปเพื่อช่วยสนับสนุนงาน และช่วยให้มีการเปิดกว้างของมุมมองความคิดการรับฟังจากประชาชนมากยิ่งขึ้น (2) ด้านการนำมาพัฒนาการให้บริการ เพื่อให้สามารถใช้ดิจิทัลสำหรับการจัดบริการแก่ประชาชนได้ และ (3) ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อให้มีภูมิคุ้มกันและมีความเท่าทันต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ อาทิ ข่วปลอม และไวรัสคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีความตระหนักรู้ที่สามารถหลีกเลี่ยงต่อภัยคุกคามดังกล่าว”

ผู้แทนสำนักนโยบายและแผน (2565)

“รัฐบาลดิจิทัลถือเป็นประเด็นที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐยังคงประสบปัญหาเรื่องการสานต่องานภายในองค์กรตามแนวทางดังกล่าวในระยะยาว ซึ่งมักประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ/แนวทางการปฏิบัติงานอยู่บ่อยครั้ง จึงคิดว่า ประเด็นเรื่องความต่อเนื่องในระดับผู้ตัดสินใจเชิงนโยบายขององค์กรน่าจะมีสำคัญที่สุดต่อผู้ปฏิบัติ โดยผู้นำต้อง encourage แล้วต้องมีแนวคิดสนับสนุนการทำงานแบบดิจิทัล ถ้าหากผู้นำไม่รู้หรือไม่เชื่อสิ่งเหล่านี้ก็อาจไม่เกิดขึ้นง่าย ๆ หรือแม้แต่คนในองค์กรนั้นอยากจะทำในระดับล่าง แต่หากไม่ได้รับการสนับสนุนในเชิงนโยบายก็ไม่มีประโยชน์”

ผู้แทนสำนักงานในต่างประเทศ (2565)

4.4 การอภิปรายผลการศึกษา

4.4.1 ภาพรวม

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการปรับตัวของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งมีการกิจและบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไป ส่งผลให้รูปแบบการปรับตัวของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันไม่มากนักน้อย อย่างไรก็ตาม ในภาพรวม การปรับตัวของหน่วยงานข้างต้น ก็เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงเอกภาพของทิศทางการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังเห็นได้จากการที่หน่วยงานทั้งหมดสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 ได้ ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศโดยใช้กรอบการวิเคราะห์ของ POSDCORB ได้ ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) ผลการศึกษาพบว่า หน่วยงานภายในกระทรวงการต่างประเทศได้นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการวางแผนอย่างเห็นได้ชัด โดยมีตัวอย่าง อาทิ การจัดทำ

ระบบ MFA Data Connect เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลกลาง (Big Data) สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์ในการวางแผนและจัดทำโครงการ หรือความพยายามของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบูรณาการฐานข้อมูลโครงการ งบประมาณ และตัวชี้วัด กับระบบงานภาพรวมของประเทศ เช่น ระบบ eMENSUR ระบบ e-Budgeting เพื่อให้กระบวนการวางแผนของหน่วยงานสามารถเชื่อมโยงสู่ระดับภาพรวมของประเทศได้

(2) การจัดองค์การ (Organising) ผลการศึกษาพบว่า ในเชิงโครงสร้าง การจัดองค์การของกระทรวงการต่างประเทศยังมีได้สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการปรับตัวขององค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ชัดเจนนัก ดังสะท้อนให้เห็นจากการที่หน่วยงานบางหน่วยยังขาดบุคลากรทั้งในระดับผู้มีอำนาจตัดสินใจและระดับผู้ปฏิบัติที่มีทักษะและความพร้อมด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถผลักดันความเปลี่ยนแปลงขององค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาก็ชี้ให้เห็นด้วยว่า แนวโน้มของบุคลากรที่ปรับตัวให้เท่าทันต่อรัฐบาลดิจิทัลมีเพิ่มมากขึ้น โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่กระตุ้นให้บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแม้ในเรื่องนี้จะเกี่ยวข้องกับมิติด้านบุคลากร มิใช่ด้านโครงสร้างและการจัดองค์การโดยตรง อย่างไรก็ตาม การปรับตัวของบุคลากรภายในก็อาจนำมาสู่ความเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างขององค์การต่อไปได้ในอนาคต

(3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) สอดคล้องกับประเด็นที่ได้กล่าวไปในส่วนของการจัดองค์การว่า บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศต่างมีความตระหนักและมีทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากนโยบายขององค์การที่นำระบบดิจิทัลมาใช้ปฏิบัติงานส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในด้านดังกล่าวเพื่อการปฏิบัติงานไปด้วยในเวลาเดียวกัน สะท้อนให้เห็นจากการที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติงานผ่านระบบ Portal/e-submission และระบบอีเมลกระทรวง นอกจากนี้ สถานการณ์ด้านโควิด-19 ก็เป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้การจัดการด้านบุคลากรมีความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับมิติด้านดิจิทัลด้วย อาทิ การกำหนดนโยบายการทำงานจากบ้านหรือนอกสถานที่ ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น และทำให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งช่วยเสริมสร้างทักษะของบุคลากร อาทิ การใช้งานระบบ VPN และระบบการประชุมทางไกล (Teleconference) ซึ่งส่งผลความเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน อนึ่ง ในมิติด้านการบริหารบุคคล ก็ได้มีการจัดทำฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อความสะดวกในการค้นหาและประมวลผล ได้แก่ ระบบ dpis หรือระบบ payslip

(4) การอำนวยความสะดวก (Directing) มีการปรับตัวด้านการอำนวยความสะดวกเป็นดิจิทัลมากขึ้น สะท้อนให้เห็นจากการที่บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการสั่งการ และมอบนโยบาย อาทิ ระบบ e-submission ระบบการประชุมทางไกล หรือการใช้แอปพลิเคชัน LINE ในการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งพบว่า มีการใช้งานแอปพลิเคชันดังกล่าวครอบคลุมการใช้งานในทุกกระดับของสายการบังคับบัญชา รวมถึงระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ต่างสถานที่ตั้ง หรืออยู่ต่างประเทศ จึงอาจกล่าวได้ว่า กระทรวงการต่างประเทศได้นำระบบดิจิทัลมาใช้ปฏิบัติเกือบ ทั้งกระบวนการในด้านการอำนวยความสะดวก

(5) การประสานงาน (Co-ordinating) พบว่า บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ มีแนวโน้มใช้ช่องทางดิจิทัลในการประสานงานมากขึ้น โดยเฉพาะผ่านแอปพลิเคชัน LINE ซึ่งมีความสะดวก และรวดเร็ว รวมถึงสามารถใช้งานแทนการโทรศัพท์ในช่องทางปกติได้ ส่งผลให้การประสานงานของกระทรวงการต่างประเทศทั้งกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกมัก เกิดขึ้นในรูปแบบดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การประสานงานดังกล่าวก็มักเป็นการประสานงานในรูปแบบไม่ เป็นทางการเท่านั้น เนื่องจากการประสานงานในรูปแบบทางการยังคงต้องเป็นผ่านการจัดทำหนังสือ ราชการ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมักต้องดำเนินการควบคู่กันไปในรูปแบบปกติและรูปแบบดิจิทัล

(6) การรายงาน (Reporting) พบว่า ระบบโทรเลข ซึ่งเป็นระบบการรายงานจาก ต่างประเทศเข้ามายังส่วนกลางมีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น สะท้อนให้เห็นจากการกำหนดให้ข้อมูลที่ จัดส่งมีการเข้ารหัสผ่านดิจิทัลเพื่อป้องกันข้อมูลรั่วไหล และนำระบบโทรเลขเข้ามาแสดงผลในระบบ e-submission เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกับภารกิจอื่น ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศ ส่งผลให้ การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสะดวกและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในการรายงานผลต่อ หน่วยงานภายนอก อาทิ การรายงานผลการปฏิบัติราชการ การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด หรือการรายงานผลตามแผนงานเฉพาะประเด็น พบว่า กระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการ รายงานผ่านระบบดิจิทัลที่กำหนด อาทิ ระบบ eMENSOCR ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ หรือระบบ e-Budgeting ของสำนักงานงบประมาณ ที่กำหนดให้กระทรวงต้อง รายงานผลดังกล่าวตามห้วงเวลาและวงรอบที่กำหนด

(7) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) พบว่า มีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ ในการบริหารงบประมาณอย่างเห็นได้ชัด สะท้อนจากการจัดทำระบบ PPBA เพื่อการติดตามและ พิจารณาโครงการของหน่วยงานภายในกระทรวงที่ต้องใช้งบประมาณ ส่งผลให้การบริหารงบประมาณ ของกระทรวงการต่างประเทศมีความเป็นแบบแผนและมีฐานข้อมูลสำหรับเรียกใช้ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในด้านการเบิกจ่ายและการบัญชี ก็ได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ดูแลระบบการบริหารงบประมาณที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบ GFMS และระบบ e-Procurement ของกรมบัญชีกลาง ระบบ e-Budgeting ของสำนักงบประมาณ

จะเห็นได้ว่า ในมิติด้านการบริหารองค์การ กระทรวงการต่างประเทศได้ปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทุกมิติ โดยมีปัจจัยที่สำคัญได้แก่ นโยบายของหน่วยงานที่ต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้นเพื่อประสิทธิผลของงาน และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะสถานการณ์ของโรคโควิด-19 รวมถึงนโยบายของภาครัฐที่กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ปรับตัวสู่การเป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลที่ได้กล่าวไปในส่วนการทบทวนวรรณกรรม ที่ระบุว่า แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลเกิดขึ้นเนื่องจากความจำเป็นของภาครัฐที่ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เพื่อให้ภาครัฐสามารถรักษาประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการต่อประชาชนไว้ได้ นอกจากนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ อันเกิดจากแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอก ซึ่งในกรณีของกระทรวงการต่างประเทศพบว่า ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยจากภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งมีความหลากหลายและมีสำนักงานอยู่ในหลายประเทศ ทำให้กระทรวงการต่างประเทศมีความจำเป็นต้องนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานขององค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และปัจจัยอีกประการหนึ่ง ได้แก่ สถานการณ์ของโรคโควิด-19 ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งในเชิงโครงสร้างขององค์การและในระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ดังสะท้อนจากการที่กระทรวงการต่างประเทศพัฒนาระบบการทำงานแบบดิจิทัลมาใช้ปฏิบัติงานทั้งองค์การในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าว

4.4.2 อภิปรายผลการศึกษการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่รัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565

4.4.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 (ด้านโครงสร้างพื้นฐานในองค์การ) กระทรวงการต่างประเทศมีการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามกรอบของแผนฯ อย่างมาก โดยคำนึงจากการที่ทุกหน่วยงานในกระทรวงได้นำระบบดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การส่งเสริมทักษะและองค์ความรู้ด้านดิจิทัลแก่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโดยใช้ระบบดิจิทัลเพื่อประสิทธิผลของงานได้ รวมถึงการสร้างความรู้และส่งเสริมเรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำให้องค์การตื่นตัวต่อการพัฒนาตลอดเวลา นโยบายของผู้บริหาร รวมถึงระบบการทำงานที่เอื้อต่อการนำสื่อดิจิทัลมาใช้สนับสนุน

4.4.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ด้านการให้ความสะดวกแก่ผู้รับบริการ) มีการปรับตัวที่ชัดเจนซึ่งสะท้อนจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้เพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ใดก็ดี ระดับในการนำดิจิทัลมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าวยังคงแตกต่างกันไปตามหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีภารกิจและลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยสำหรับงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริการประชาชน จะมีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ให้เห็นได้ชัด อาทิ ระบบการนัดหมายทำหนังสือเดินทางทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบการตรวจลงตราอิเล็กทรอนิกส์ (e-Visa) อย่างไรก็ตาม สำหรับหน่วยงานในกลุ่มภารกิจอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะงานเป็นการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และมีได้มีการกิจที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับประชาชนโดยตรงก็ได้นำระบบดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ อาทิ การให้ข้อมูลเผยแพร่ หรือการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ลงบนช่องทางออนไลน์ของหน่วยงานต้นสังกัด

4.4.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 (ด้านความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล) การเปิดเผยข้อมูลของกระทรวงการต่างประเทศต่อกลุ่มผู้รับข้อมูลไม่ว่าจะเป็นประชาชนหรือหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังคงมีข้อจำกัดเนื่องจากประเด็นขึ้นความลับของข้อมูล รวมถึงความละเอียดอ่อนของข้อมูลที่ส่งผลให้หน่วยงานต้องเลือกและคัดกรองข้อมูลสำหรับเผยแพร่และสร้างการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของหน่วยงานในเวลานั้น โดยแม้การพัฒนาบบดิจิทัลจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในด้านดังกล่าวให้มีความหลากหลายและน่าสนใจมากขึ้น อาทิ การเลือกใช้ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ หรือการจัดทำเป็นสื่อนำเสนอที่ทันสมัยประชาสัมพันธ์ แต่ประเด็นนี้ยังคงสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการปรับตัวของหน่วยงานภาครัฐจากโครงสร้างองค์การแบบเดิม ซึ่งเน้นความมั่นคงปราศจากการแทรกแซงจากสภาวะแวดล้อมภายนอกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ประเด็นนี้ยังคงต้องมีการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมต่อไปเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถปรับตัวให้ได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ ต่อไป

4.4.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 (ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน) ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการดำเนินงานเชิงนโยบายของกระทรวงการต่างประเทศยังอยู่ในระดับจำกัด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ก่อนหน้าเรื่องการเปิดเผยข้อมูล เนื่องจากอุปสรรคสำคัญในเชิงนโยบายและโครงสร้าง ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนมากกว่าแค่การปรับตัวขององค์การจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ ในส่วนของกระทรวงการต่างประเทศ แม้จะมีช่องทางในการสื่อสารกับประชาชนที่หลากหลาย รวมถึงมีการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับประชาชน แต่ยังคงมีข้อจำกัดในประเด็นการรับข้อมูลป้อนกลับ และ

การนำผลจากข้อมูลป้อนกลับไปปฏิบัติ ซึ่งในเรื่องนี้เกี่ยวพันกับประเด็นที่หลากหลายและมีความซับซ้อน และไม่สามารถดำเนินการในทันทีได้

4.4.2.5 การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในห้วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่ปี 2563 นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่ความเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ สถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ได้เป็นตัวเร่งให้กระบวนการปรับตัวดังกล่าวรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังสะท้อนให้เห็นจากการเตรียมการด้านดิจิทัลของศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศของกระทรวงการต่างประเทศในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ทั้งผ่านการจัดทำระบบการทำงานทางไกล การประชุมออนไลน์ หรือการจัดซื้อระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพิ่มเติมเพื่อรองรับการทำงานรูปแบบดังกล่าว รวมถึงยังสะท้อนผ่านข้อคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ซึ่งแม้จะมีได้กล่าวถึงสถานการณ์ของโรคโควิด-19 โดยตรงในการสัมภาษณ์ว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่รัฐบาลดิจิทัล อย่างไรก็ดี การที่หน่วยงานภายในของกระทรวงการต่างประเทศมีระดับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทั้งในรูปแบบเครื่องมือ ช่องทางการสื่อสาร หรือระดับของทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้นจากที่ผ่านมาตามให้ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้ให้ข้อคิดเห็น ก็เป็นที่ประจักษ์ว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ได้มีส่วนสำคัญในการผลักดันกระบวนการปรับตัวภายในองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดขึ้นจากช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้แก่บุคลากรและองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศเกี่ยวกับประโยชน์และแนวทางการนำดิจิทัลมาปรับใช้ภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อเนื่องแก่วิธีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับมาจนถึงปัจจุบัน ที่ได้นำระบบการปฏิบัติงานแบบดิจิทัลในปัจจุบันที่สถานการณ์ของโรคโควิด-19 เริ่มมีพัฒนาการเชิงบวกแล้ว อาทิ การประชุมหรือพบหารือผ่านช่องทางออนไลน์ การสนับสนุนการทำงานจากที่พัก (ทางไกล) ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติราชการ ณ ที่ตั้งได้ รวมไปถึง การใช้ช่องทางออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์บทบาทและสื่อสารองค์การสู่สาธารณชนมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะพบว่า การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563 – 2565 มีความสอดคล้องกับงานศึกษาในประเด็นเรื่องรัฐบาลดิจิทัลที่สนับสนุนแนวคิดการปรับตัวขององค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

(1) งานศึกษาของพระมหาไถยน้อย ญาณเมธี (สลาตสังข์) และพระศิลาศักดิ์ สุเมโธ (บุญทอง) (2564) เรื่องการปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลยุคดิจิทัล ซึ่งระบุว่า การปรับตัว

องค์การภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลยุคดิจิทัล จำเป็นต้องมีการดูแลป้องกันข้อมูลส่วนตัวและการเปิดเผยข้อมูล และการสร้างนวัตกรรมการบริการภาครัฐ และการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ควบคู่กับการพัฒนาความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นกลไกในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(2) งานศึกษาของปุลณดา ทรงอิทธิสุข (2562) ซึ่งระบุว่า การปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องมีการดำเนินการในหลายส่วน ได้แก่ 1) การปรับปรุงและปรับเปลี่ยนการทำงานของทางภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น รวมถึงต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเพิ่มขึ้นของข้อมูลในระบบ ในด้านการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความปลอดภัย 2) การสนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลของรัฐที่เป็นประโยชน์ และสนับสนุนให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของภาครัฐ 3) การสร้างความโปร่งใสของทางภาครัฐ โดยการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องในวิธีการดำเนินงาน 4) การจัดให้มีบริการอัจฉริยะที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกต่อประชาชนที่นำมาปรับใช้กับความต้องการของประชาชน โดยเป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่ที่ประชาชนผู้รับบริการสามารถเลือกใช้บริการสาธารณะโดยผ่านทางระบบดิจิทัล โดยยึดหลักความต้องการของแต่ละบุคคลได้ด้วยตนเอง

(3) งานศึกษาของทงศักดิ์ เหมือนเตย (2563) ซึ่งระบุว่า รัฐบาลดิจิทัล เป็นพัฒนาการต่อจาก E-Government คือการที่รัฐบาลนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Cloud, Big Data, Mobile, Social Media เป็นต้น มาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการดำเนินงานของภาครัฐให้ทันสมัย เพื่อสร้างและส่งมอบบริการสาธารณะของรัฐด้วยนวัตกรรมรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นข้อมูลเป็นศูนย์กลาง (Data Centric) โดยเชื่อมต่อข้อมูลจากอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐ และอำนวยความสะดวกต่อประชาชน

(4) งานศึกษาของ Fountain (2016) เรื่องรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งระบุถึงลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัลไว้ ได้แก่ การเปิดเผย (open) และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (participation) ในการดำเนินการของรัฐบาล รวมถึงการให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดบริการแก่ประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน

(5) งานศึกษาของ Alenezi (2022) เรื่องการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) ซึ่งระบุถึงการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นดิจิทัลว่า แนวคิดเรื่องรัฐบาลดิจิทัลมุ่งไปที่การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการภาครัฐโดยการใช้ประโยชน์จาก

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีลักษณะเด่นที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงการให้บริการภาครัฐให้เป็นรูปแบบดิจิทัล การลดภาระด้านงานธุรการ และการได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่า การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศตามกรอบของแผนพัฒนา
รัฐบาลดิจิทัลฯ สอดคล้องกับแนวคิดและงานศึกษาเรื่องการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่มีอยู่
จึงอาจสรุปได้ว่า กระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะองค์การภาครัฐไปสู่
รัฐบาลดิจิทัลเป็นไปตามแนวทางการปรับตัวขององค์การภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งมุ่งเน้นไปที่
การพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือและการให้บริการของภาครัฐให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุน รวมถึงมีการเปิดเผยข้อมูล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ
ประชาชนในกระบวนการกำหนดนโยบายขององค์การ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากข้อสรุปและบท
วิเคราะห์ข้างต้น ก็พบว่า กระบวนการปรับตัวดังกล่าว ก็สอดคล้องและเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี
การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งระบุว่า แรงขับเคลื่อนจากภายนอกส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อ
โครงสร้างภายในขององค์การ ซึ่งในกรณีของกระทรวงการต่างประเทศก็ได้รับแรงขับเคลื่อนจาก
สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าว ได้แก่ ความจำเป็นในการ
ขับเคลื่อนภารกิจที่มีความแตกต่างหลากหลายภายในองค์การ และการที่มีสำนักงานในต่างประเทศ
รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
ภายในองค์การอย่างรวดเร็วมากขึ้น อันส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัล ที่มี
ความก้าวหน้าอย่างมากในปัจจุบันของกระทรวงการต่างประเทศ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า กระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นไปตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 โดยพบว่า มีการปรับตัวในทุกด้านของแผนฯ ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ในองค์กร ด้านการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ด้านการเปิดเผยข้อมูล และด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งพบว่า กระทรวงได้นำระบบดิจิทัลมาใช้สนับสนุนภารกิจขององค์กรในแต่ละด้านที่กล่าวมาไม่มากนักน้อยตามขอบเขตหน้าที่และอำนาจและภารกิจของแต่ละส่วนงานที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กระบวนการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศเป็นกระบวนการปรับตัวที่เกิดขึ้นจากแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งจากบริบทของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายของรัฐบาล รวมถึงปัจจัยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จนนำมาสู่การปรับตัวขององค์กรสู่การเป็นดิจิทัลในปัจจุบัน สรุปได้ ดังนี้

(1) ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ซึ่งได้เข้าไปมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของประชาชนในทุกมิติ และก่อให้เกิดผลกระทบตามมาต่อการบริหารงานขององค์กรภาครัฐที่ต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันมากยิ่งขึ้นไปด้วย โดยหากภาครัฐไม่สามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว และมีประสิทธิภาพ อันเป็นลักษณะเด่นของความเป็นดิจิทัล ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านประสิทธิภาพขององค์กรและความนิยมขององค์กรต่อประชาชนที่จะเสื่อมถอยลง

สำหรับกระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรภาครัฐที่มีภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย รวมถึงมีสำนักงานอยู่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศทั่วโลก ส่งผลให้ลักษณะการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศมีรูปแบบแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ของประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการติดต่อประสานงาน ซึ่งมีประเด็นเรื่องช่วงเวลา และระยะทางเข้ามาเป็นปัจจัยพิจารณาเพิ่มเติม ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อประเด็นท้าทายดังกล่าวได้ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ ตัวอย่างสำคัญได้แก่ การเริ่มนำระบบ e-Submission มาใช้สำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี 2549 ซึ่งนับว่าเป็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเป็นอย่างมากเมื่อคำนึงถึงบริบทด้านการพัฒนาดิจิทัลในยุคดังกล่าว นอกจากนี้ ในปัจจุบัน กระทรวง

การต่างประเทศก็ยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและบูรณาการระบบดิจิทัลให้เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานตามบริบทของยุคสมัย ดังเห็นได้จากการนำแพลตฟอร์มและเครื่องมือทางดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารแผนงาน บุคคลงบประมาณ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการทำงานในเรื่องธุรการและงานศิลปะอื่น ๆ ขององค์การ และการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์การกับประชาชน ตามกระแสการตื่นตัวของประชาชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายของภาครัฐมากขึ้น ภายหลังจากการเปิดพื้นที่ผ่านสื่อออนไลน์ให้ประชาชนสามารถแสดงออกและให้ความเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐเพิ่มมากขึ้น

(2) ปัจจัยจากนโยบายของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลในยุคพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดิจิทัลในทุกระดับ ได้แก่

(2.1) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาดิจิทัลในฐานะเครื่องมือด้านเศรษฐกิจเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนให้ความสำคัญและตระหนักถึงภัยคุกคามด้านความมั่นคงทางไซเบอร์ที่มีต่อความมั่นคงของประเทศ

(2.2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 6 ประเด็นภายใต้แผนแม่บทฯ ได้แก่ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นโครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล ประเด็นความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ และประเด็นความมั่นคง ซึ่งได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐในด้านดังกล่าว

(2.3) แผนปฏิรูปประเทศ ซึ่งใช้ประโยชน์จากการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลเพื่อการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการศึกษา โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการให้บริการภาครัฐ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และตอบโจทย์ชีวิตของประชาชน ตลอดจนการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลภาครัฐให้มีมาตรฐาน มีความทันสมัย และเชื่อมโยงระหว่างกัน เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จาก Big Data ดังกล่าวในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนตามประเด็นที่รัฐบาลให้ความสำคัญตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580

(2.4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เกี่ยวข้องใน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้าน การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้าน การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 3) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการเสริมสร้าง

ความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน 4) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย 5) ยุทธศาสตร์ที่ 7 ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ และ 6) ยุทธศาสตร์ที่ 8 ด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม

(2.5) แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (แผนระดับที่ 3) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาดิจิทัลใน 5 ด้าน ได้แก่

1) การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ การจัดทำให้บริการอัจฉริยะ การปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการเปิดเผยข้อมูลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสาธารณชนในกระบวนการทำงานของภาครัฐ

2) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลในอนาคต

3) การสร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การส่งเสริมโอกาสทางสังคมผ่านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างสื่อ และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ตลอดจนการเข้าถึงบริการทางการแพทย์และสุขภาพที่ทันสมัยทั่วถึง

4) การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ได้แก่ การพัฒนาทักษะดิจิทัลแก่บุคลากรในตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในทุกสาขาอาชีพ เพื่อพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญสำหรับรองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคต

5) การสร้างเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การสร้างความมั่นคงปลอดภัยในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการกำหนดมาตรฐาน กฎ ระเบียบ และกติกา ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการทำธุรกรรมออนไลน์

จะเห็นได้ว่า การที่รัฐบาลได้กำหนดให้ประเด็นการพัฒนาดิจิทัลครอบคลุมในทุกมิติ ด้านนโยบายของภาครัฐ สะท้อนให้เห็นถึงความจริงจังของรัฐบาลในการผลักดันประเด็นดังกล่าว และส่งผลให้หน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัล เพื่อสอดคล้องตามแนวนโยบายดังกล่าวของรัฐบาล โดยในระดับหน่วยงานรัฐบาลได้กำหนดให้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 เป็นกรอบหลักในการดำเนินงาน

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยเรื่องนโยบายรัฐบาลนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ สำหรับกระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงานภาครัฐก็จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามแนวนโยบายดังกล่าวของรัฐบาล ส่งผลให้กระทรวงการต่างประเทศต้องดำเนินการปรับปรุงแนวทางดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องตามกรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฯ ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความพร้อมและลักษณะของภารกิจและการปฏิบัติงานของตน เพื่อสามารถปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ดังสะท้อนให้เห็นจากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนก่อนหน้า

(3) ปัจจัยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมจากปัจจัยทั้งสองประการที่ได้กล่าวไปก่อนหน้า โดยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา ได้ส่งผลให้การปฏิบัติงาน ณ อาคารที่ตั้ง และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการรวมตัวของประชาชนจำนวนมากไม่สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้ แต่เดิมการดำเนินการต่าง ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศยังคงมีลักษณะแบบระบบราชการแบบเก่า (Old Public Management) คือ มีช่วงเวลาเข้า-ออกงานที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด และมีความเป็นทางการ ซึ่งภายหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ก็ได้ทำให้กระทรวงการต่างประเทศมีการปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 มากขึ้น โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สามารถรักษาระดับและสมรรถนะการปฏิบัติงานในช่วงเวลาดังกล่าวได้ การปรับเปลี่ยนที่เกิดจากสถานการณ์โควิด-19 ได้ส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์การและสร้างความคุ้นชินแก่บุคลากรภายในกระทรวงการต่างประเทศต่อการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งก็ได้ส่งผลให้บุคลากรมีความคุ้นเคยและเลือกใช้ช่องทางสื่อดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (ปี 2565) ซึ่งสถานการณ์โควิด-19 ในประเทศไทยมีพัฒนาการเชิงบวกและการดำเนินงานต่าง ๆ เริ่มกลับสู่ภาวะปกติแล้ว

จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกได้ส่งผลให้องค์การภาครัฐต้องปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อพิจารณาในกรณีของกระทรวงการต่างประเทศ โดยใช้กรอบของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 เป็นตัววัดการปรับตัวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจะพบว่า กระทรวงการต่างประเทศมีการปรับตัวสู่รัฐบาลดิจิทัลในทุกยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานในองค์การ ด้านการให้ความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ด้านความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งสะท้อน

ให้เห็นผ่านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองตามจุดเน้นของแต่ละยุทธศาสตร์ดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศก็ยังมีได้ถือว่าการปรับตัวที่สมบูรณ์สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เนื่องจากยังคงมีความท้าทายและข้อจำกัดอันเกิดจากกฎระเบียบของราชการ ความต่อเนื่องของนโยบายภายในหน่วยงาน รวมไปถึงความพร้อมในด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร และความพร้อมของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องประสานการปฏิบัติ ปัจจัยเหล่านี้ จึงนับเป็นความท้าทายที่กระทรวงการต่างประเทศที่แม้จะมีพัฒนาการเรื่องการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลก้าวหน้ายังคงต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

เมื่อคำนึงถึงประเด็นท้าทายของการปรับตัวของกระทรวงการต่างประเทศสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่สมบูรณ์ตามที่ได้กล่าวไปในข้อ 5.1 ผู้ศึกษาจึงขอให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวในภาพรวมของการบริหารงานภาครัฐ โดยมีได้กำหนดจุดเน้นเฉพาะการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศแต่เพียงหน่วยงานเดียว เนื่องจากการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้สำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องร่วมกัน ทั้งนี้ ข้อเสนอมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายต่อประเด็นความท้าทายดังกล่าวโดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ระดับนโยบาย

(1) การสั่งการของภาครัฐควรมีความจริงจังและมีความต่อเนื่องในทุกระดับ กล่าวคือ ประเด็นความท้าทายสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลภายในองค์กรคือความต่อเนื่องของนโยบายและระดับความจริงจังในการสั่งการให้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน จึงควรมีความรู้และความเข้าใจ รวมถึงมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงให้มีความต่อเนื่องและเกิดขึ้นจริงได้ ทั้งนี้ ในการผลักดันเรื่องดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่า การสั่งการจากฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะจากนายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรี ที่กำกับดูแลในเรื่องการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ถ่ายทอดลงมาสู่ระดับของกระทรวง กรม หรือหน่วยงานอื่น ๆ ในระดับเทียบเท่า ควบคู่กับการกำหนดมาตรการติดตามผลการดำเนินงานที่จริงจัง จะช่วยให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการดังกล่าวต่อหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ได้

(2) การกำหนดให้นโยบายด้านการพัฒนาดิจิทัลเป็นวาระสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามของหน่วยงานภาครัฐ และเพื่อแสดงความจริงจังของรัฐบาลในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านดิจิทัล อันจะช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่างทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง เพื่อขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมไปถึงยังเป็นการช่วยเพิ่มพูนบทบาทหน่วยงานรับผิดชอบหลัก เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ให้สามารถขับเคลื่อนประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

(3) การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบของภาครัฐให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล โดยเฉพาะในเรื่องงานสารบรรณ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐยังนิยมใช้ในรูปแบบดั้งเดิมคือการจัดทำเป็นกระดาษ และจัดส่งระหว่างหน่วยงานผ่านการจัดส่งปกติ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าโดยมิได้จำเป็น เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปัจจุบันได้ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันสามารถทำได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และสะดวกรวดเร็วกว่าในอดีตอย่างมาก นอกจากนี้ การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของภาครัฐควรต้องครอบคลุมประเด็นการใช้ประโยชน์จากสื่อดิจิทัลในการสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานด้วย อาทิ การแลกเปลี่ยนและบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดทำ Big Data รวมไปถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งกฎระเบียบในปัจจุบันยังมิได้ครอบคลุมไปถึงเรื่องดังกล่าวทั้งหมด จึงอาจก่อให้เกิดประเด็นที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

(4) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนในนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของประเทศ ดังตัวอย่างของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 ซึ่งได้กำหนดเป็นกรอบกว้าง ๆ และกำหนดหน่วยงานร่วมขับเคลื่อนตามประเด็นจุดเน้นของแผนฯ เท่านั้น อย่างไรก็ตาม โดยที่ประเด็นการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นประเด็นใหญ่ที่มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ จึงสมควรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานทุกหน่วยอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความตระหนักแก่หน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทและความคาดหวังที่มีต่อหน่วยงานของตนในการปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลได้

5.2.2 ระดับการปฏิบัติ

(1) การถ่ายทอดความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้งานระบบดิจิทัลภายในองค์กร ควรได้รับการยกระดับความสำคัญไปสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว อันจะช่วยสร้าง Digital Literacy และพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และช่วยลดอุปสรรคของการขาดความพร้อมในด้านดิจิทัลของ

บุคลากร ที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติในภาพรวมขององค์การต่อไปได้ ทั้งนี้ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในเรื่องดิจิทัล ควรต้องเริ่มจากการผลักดันโดยผู้บริหารขององค์การ และกำหนดให้ประเด็นด้านดิจิทัลเป็นนโยบายและค่านิยมหลักขององค์การ รวมถึงนำชุดค่านิยมดังกล่าวไปปรับใช้ตามกระบวนการบริหารภายในองค์การทั้งด้านการบริหารงาน บริหารบุคคล และบริหารงบประมาณ เพื่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมและแนวปฏิบัติที่เป็นปกติวิสัยในเรื่องดิจิทัลต่อบุคลากรในองค์การ ตลอดจนการเพิ่มบทบาทและขอบเขตภารกิจของหน่วยงานกลางขององค์การที่รับผิดชอบในประเด็นดิจิทัล อาทิ สำนักนโยบายและแผน หรือศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในฐานะตัวแทนขององค์การในการประสานนโยบายและการปฏิบัติกับหน่วยงานกลางด้านดิจิทัลของประเทศ เพื่อรักษาความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย อันจะช่วยส่งเสริมให้ประเด็นดิจิทัลได้รับการยกระดับจนกลายเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์การในท้ายที่สุด

(2) ควรแสวงหาระบบบูรณาการการทำงานร่วมกันผ่านดิจิทัลทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการประสานการปฏิบัติร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ โดยพบว่า กรณีศึกษาของกระทรวงการต่างประเทศที่ใช้ระบบ Portal/e-Submission ในการปฏิบัติงานทดแทนการนำเสนอผ่านกระดาษช่วยลดระยะเวลาและภาระงานของบุคลากร และช่วยทำให้การเสนองานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานรูปแบบเก่า อาทิ ค่าวัสดุ ค่ากระดาษ หรือค่าหมึกพิมพ์ ดังนั้น หากหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดสามารถเชื่อมต่อการทำงานระหว่างกันในระบบดิจิทัลระบบเดียวได้ ก็น่าจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในภาพรวมของภาครัฐ รวมถึงช่วยเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วแก่ระบบการบริหารภาครัฐโดยรวมได้ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ในการดำเนินการดังกล่าวให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยแรงผลักดันจากระดับนโยบายและการจัดสรรงบประมาณสำหรับลงทุนพัฒนาระบบและการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับรองรับการใช้งานระบบดังกล่าว ตลอดจนการสร้างความรู้เข้าใจแก่หน่วยงานต่าง ๆ ให้หันมาใช้ระบบดังกล่าวร่วมกัน อันเป็นประเด็นที่ยังเป็นความท้าทายสำคัญในการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทยในปัจจุบัน

5.2.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำต้นแบบการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศไปปรับใช้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ในการนำต้นแบบการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของกระทรวงการต่างประเทศสามารถไปปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นเพื่อพัฒนาองค์การของตนเองให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ จำเป็นต้องมีการดำเนินการ ดังนี้

(1) การสร้างความตระหนักและการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กร ผ่านการที่หน่วยงานภายในองค์กรที่รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวผลักดันและนำเสนอให้วาระการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลภายในองค์กรได้รับการให้ความสำคัญโดยกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจเชิงนโยบายและสั่งการให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากระดับบน เพื่อให้สามารถผลักดันนโยบายดังกล่าวในองค์กรได้ ดังนั้น จึงต้องอาศัยผู้มีอำนาจตัดสินใจที่มีความพร้อมและมีพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลอยู่เป็นทุนเดิมแล้วด้วย เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยในกรณีของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้มีอำนาจตัดสินใจเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเนื่องจากบริบทของการปฏิบัติงานของกระทรวงการต่างประเทศที่มีความหลากหลาย เทคโนโลยีดิจิทัลจึงสามารถตอบโจทย์กับบริบทการปฏิบัติงานของกระทรวงการต่างประเทศได้เป็นอย่างดี ซึ่งหน่วยงานอื่น ๆ อาจจำเป็นต้องพิจารณาหาปัจจัยสนับสนุนในลักษณะเดียวกันที่เป็นในลักษณะบริบทขององค์กรของตนเองในการนำเสนอเพื่อนำมาและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กรแก่ผู้บริหารขององค์กรต้นสังกัดต่อไป

(2) การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลเป็นทักษะที่จำเป็น เพื่อให้บุคลากรมีทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน อันจะช่วยให้เพิ่มพูนระดับการพัฒนาด้านดิจิทัลขององค์กรในภาพรวม โดยหน่วยงานอื่น ๆ อาจพิจารณาจัดทำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมกำหนดให้ระบบดังกล่าวเป็นช่องทางหลักในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัลของตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ สำหรับกระทรวงการต่างประเทศ ได้นำระบบ Portal/e-Submission มาใช้เป็นระบบการเสนองานหลักที่บุคลากรทุกคนและทุกระดับใช้ร่วมกัน ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงมีความจำเป็นต้องมีทักษะดิจิทัลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการใช้งานระบบดังกล่าวได้ นอกจากนี้ การที่กระทรวงการต่างประเทศมีระบบงานที่หลากหลายระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้บุคลากรในต่างสังกัดกันก็มีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะตามแต่ละหน่วยงานได้ ยกตัวอย่างเช่น บุคลากรภายใต้หน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะ เช่น สำนักนโยบายและแผน สำนักบริหารการคลัง และสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ก็จำเป็นต้องให้บุคลากรในสังกัดของตนเรียนรู้วิธีการใช้งานระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเฉพาะตามภารกิจของตนสังกัด ทั้งในด้านการวางแผน (eMENSER) ระบบงบประมาณ

(e-Budgeting และ GFMS) หรือระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (e-Procurement) นอกจากระบบงานตามปกติด้วย

(3) การจัดการและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้แก่ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ หรือระบบแม่ข่ายที่จำเป็นต่อการวางระบบดิจิทัลสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กร และดูแลรักษาให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความท้าทายในเรื่องงบประมาณ ในกรณีของกระทรวงการต่างประเทศมีการดำเนินการในเรื่องนี้ค่อนข้างเป็นค่อยไป โดยในแต่ละปีงบประมาณ กระทรวงการต่างประเทศจะจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ รวมไปถึงปรับปรุงระบบแม่ข่ายของกระทรวงฯ ตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและระยะเวลาการใช้งาน ส่งผลให้ในปัจจุบัน กระทรวงการต่างประเทศมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพียงพอสำหรับใช้งาน รวมถึงบุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานที่จำเป็นได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศยังมีการบำรุงและซ่อมแซม วัสดุ อุปกรณ์ และระบบแม่ข่ายดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อยืดอายุการใช้งานและรักษาประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หน่วยงานอื่น ๆ อาจจำเป็นต้องจัดสรรปีงบประมาณของต้นสังกัดมาสนับสนุนการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นข้างต้นมากขึ้น โดยอาจจัดลำดับความสำคัญและปรับลดงบประมาณของภารกิจที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาทดแทนได้ เพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นการเพิ่มขึ้นของงบประมาณ และความไม่สอดคล้องของวงเงินงบประมาณกับแนวทางการปฏิบัติงานที่จะปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัล ที่อาจส่งผลให้งบประมาณถูกปรับลดหรือไม่ได้รับจัดสรรต่อไปได้

(4) การเพิ่มบทบาทของหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบประเด็นดิจิทัล เพื่อสามารถประสานการปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ โดยสำหรับกระทรวงการต่างประเทศ ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รับผิดชอบด้านโครงสร้างพื้นฐานและองค์ความรู้ด้านดิจิทัล สำนักบริหารบุคคล รับผิดชอบด้านการกระบวนการบริหารบุคลากร และสำนักนโยบายและแผน รับผิดชอบการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลภายในองค์กร ทั้งนี้ หน่วยงานอื่นอาจพิจารณาทบทวนและปรับปรุงบทบาทและหน้าที่และอำนาจของหน่วยงานข้างต้น โดยคำนึงถึงแนวทางและรูปแบบของการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องซึ่งกันและกันระหว่างแนวนโยบายและการปฏิบัติของหน่วยงาน อันจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลต่อไป

* * * * *

บรรณานุกรม

- Alenezi, M. (2022). Understanding Digital Government Transformation.
https://www.researchgate.net/publication/358402330_Understanding_Digital_Government_Transformation
- Fountain, J. E. (2016). Digital Government. In W. S. Bainbridge & M. C. Roco (Eds.), *Handbook of Science and Technology Convergence* (pp. 781-793).
<https://doi.org/DOI.10.1007/978-3-319-07052-0>
- Huff, T. E. (2001). Globalization and the Internet: Comparing the Middle Eastern and Malaysian Experiences. *Middle East Journal*, 55(3), 439-458.
<https://www.jstor.org/stable/4329651>
- Khan, M. K. (2022). Technology and telecommunications: a panacea in the COVID-19 crisis. *Telecommunication Systems*, 79, 1-2.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11235-022-00880-8>
- Laar, E. v., Deursen, A. J. A. M. V., Dijk, J. A. G. M. V., & Haan, J. D. (2020). Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature Review. *A Systematic Literature Review*, 10(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244019900176>
- Merriam-Webster. (2022a). Online. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Retrieved August 3, 2022, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/virtual%20private%20network>
- Merriam-Webster. (2022b). Virtual Private Network. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Retrieved August 3, 2022, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/virtual%20private%20network>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ [Management] (วิรัช สงวนวงศ์วาน, Trans.; พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Team Capacity. (2020). *History of Digital Transformation*. Retrieved 9 December 2022 from <https://capacity.com/digital-transformation/history-of-digital-transformation/>
- โกวิทย์ กังสนันท์. (ม.ม.ป.). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม.

- กระทรวงการต่างประเทศ. (2563). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (2) ประเด็น การต่างประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2580). Retrieved from <https://image.mfa.go.th/mfa/0/mkKfL2iULZ/%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%A1%E0%B9%88%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%83%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B4.pdf>
- กันทรารกร จรัสมาธูสร. (2560). รูปแบบและกลยุทธ์การสร้างพลเมืองต้นรู้กรณีศึกษาโครงการพลังเด็กและเยาวชนเพื่อการเรียนรู้ภูมิสังคมภาคตะวันตก มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จันทร์จิรา เหลลาราช. (2564). การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร. *มนุษยศาสตร์สาร*, 22(1), 227-240.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2550). แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การสำหรับผู้บริหาร. *Executive Journal* 41-48.
- ทงศักดิ์ เหมือนเตย. (2563). รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไทย : ความหมายที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ. *อินทนิลทักษิณสาร*, 15(2), 129-152.
- ธนาคารกรุงไทย. (ม.ม.ป.). กลยุทธ์ปรับตัวองค์กรเข้าสู่ยุค 4.0. <https://sme.krungthai.com/sme/productListAction.action?command=getDetail&cateMenu=KNOWLEDGE&catelId=42&itemId=165>
- ปกรณ์ ศิริประกอบ, & ยวาะประภาส, ศ. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560: มองผ่านพาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์. *สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน*, 10(2), 26-71.
- ปุ่นณดา ทรงอิทธิสุข. (2562). การบริหารและการบริการในภาครัฐ: รัฐบาลดิจิทัล.
- พระครูปริยัติวรเมธี (อชิรวินญาณันท์ อริยเมธีโก). (2565). การมีส่วนร่วมทางการเมืองของคนรุ่นใหม่. *Journal of Graduate Saket Review*, 7(1), 83-91.
- พระมหาไทยน้อย ญาณเมธี (สลางสิงห์), & (บุญทอง), พ. ส. (2564). การปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่ยุคความเป็นรัฐบาลดิจิทัล. *วารสารวิชาการธรรมศาสตร์*, 21(3), 289-299.
- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562, 57-66 57 (2562).
- พุกษา สิ้นลีอนาม, & ชุมนุรักษ์, ก. (2564). การบริการสาธารณะแนวใหม่โดยใช้ธรรมนูญสุขภาพพื้นที่ กรณีศึกษาสถานการณ์ COVID 19. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(4), 283-294. <https://doi.org/DOI:>

10.14456/jra.2021.100

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2552). วิธีปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง. *For Quality*, 15(138), 40-44.

รัฐกร ชนวงษ์. (2563). ประชาธิปไตยดิจิทัลกับการมีส่วนร่วมทางการเมือง. Retrieved 9 ธันวาคม from

<http://www.polsci.tu.ac.th/direk/view.aspx?id=478>

วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8 ed.). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศราวุธ ศิริสวัสดิ์, ภัสนันท์ พวงเถื่อน, & ไหวพจน์ กุลลาชัย. (ม.ม.ป.). การปรับตัวของสถานศึกษา ต่อนโยบายไทยแลนด์

4.0 :กรณีศึกษาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจ

พิเศษภาคตะวันออก. โครงการการประชุมวิชาการระดับชาติเครือข่ายการศึกษาวิจัยและความสัมพันธ์ทาง

วิชาการด้านรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ (PSPARN) ครั้งที่ 3, 110-129.

สัญญา เคนาภูมิ. (2561). กระบวนทัศน์การจัดการบริการสาธารณะแนวใหม่. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 9(1), 181-197.

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2559). ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล.

สุทธิดา เลิศรุจิวงษ์. (2564). *Digital Government* : พลิกวิกฤตเป็นโอกาสในการก้าวเข้าสู่ “รัฐบาลดิจิทัล”.

Retrieved 9 ธันวาคม from <https://www.scbeic.com/th/detail/product/7792>

สุพัตรา ศรีสุวรรณ. (2548). เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่กับการเปลี่ยนแปลง. วารสารปริชาต, 17(2), 37 - 40.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายธรินทร์ เลิศสุชีเกษม
วัน เดือน ปี เกิด	26 ธันวาคม 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY