

บทนำ

“ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” คือ ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยท่ามกลางกระแสการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีนั้น องค์กรต่าง ๆ ได้เร่งการปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงาน และบุคลากรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มจะพัฒนามากขึ้นเรื่อย ๆ และหากพิจารณาถึงบทบาทและการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐที่เป็นสถาบันหลักที่มีการดำเนินการเพื่อประโยชน์และตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยแล้ว ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรเพื่อส่งมอบบริการสาธารณะในรูปแบบที่มีความทันสมัย ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันจึงมีความชัดเจนและต้องดำเนินการร่วมกันไปอย่างเป็นระบบ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการปรับสมดุลและพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐให้มีความทันสมัย เปิดกว้าง เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ และได้ร่วมผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลด้วยการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ดังนี้

๑. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในคราวการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๐ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบแนวคิดการพัฒนาข้าราชการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ และได้มีมติกำหนด “จุดเน้นการพัฒนาภาครัฐ” ที่เห็นควรให้นำการพัฒนาข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐมาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ ในระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ โดยมี “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Transformation) เป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

๒. คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบในหลักการ แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ (๑) ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และ (๒) ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓. ต่อมา คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๑ มีมติเห็นชอบ “มาตรการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (เปลี่ยนชื่อเป็น แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนาากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล



ไทยแลนด์)” เพื่อให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบการดำเนินงานเพื่อจัดเตรียมกำลังคนภาครัฐให้มีความพร้อมทั้งกรอบความคิดและทักษะในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเพื่อเข้าสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ พร้อมทั้งให้นำเสนอคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อใช้สนับสนุนการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ในการนี้ คณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๑ และ คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๑ มีมติเห็นชอบด้วยแล้ว สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำเสนอเรื่องดังกล่าวให้ คณะรัฐมนตรีพิจารณา โดยคณะรัฐมนตรีรับทราบแผนปฏิบัติการฯ เมื่อวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๒ และ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๙ ลงวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๒ แจ้งเวียน หน่วยงานของรัฐเพื่อทราบและถือปฏิบัติตามด้วยแล้ว

๔. อนึ่ง เพื่อเตรียมการรองรับการการเปลี่ยนผ่านอย่างเป็นระบบ อ.ก.พ. วิสามัญเฉพาะกิจ เกี่ยวกับการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๑ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑ และครั้งที่ ๔/๒๕๖๑ วันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ ได้มีมติให้เชิญ “กรมบังคับคดี” เป็น “หน่วยงานต้นแบบการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” และเป็น “หน่วยงานนำร่องในการสร้างและพัฒนาที่มบูรณาการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” เพื่อถอดบทเรียนจากประสบการณ์และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ต่อไป

การถอดบทเรียนจากประสบการณ์กรมบังคับคดีเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ได้ร้อยเรียงเนื้อหาตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งประกอบด้วย ๔ ประเด็นและแนวทาง ได้แก่ **ประเด็นและแนวทางที่ ๑** การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ **ประเด็นและแนวทางที่ ๒** การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents) **ประเด็นและแนวทางที่ ๓** การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และ **ประเด็นและแนวทางที่ ๔** การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน



จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสัมภาษณ์ในช่วงเดือนตุลาคม ๒๕๖๑ โดยได้เข้าสัมภาษณ์ อธิบดีกรมบังคับคดี (นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล) ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเข้าไปสังเกตการณ์เชิงลึกในรายละเอียดบทบาทหน้าที่ และภารกิจพบว่า กรมบังคับคดีมีคุณลักษณะที่โดดเด่นที่สามารถนำมาถ่ายทอดเป็นบทเรียนหรือกรณีศึกษาสำหรับหน่วยงานอื่นในการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐ โดยสรุปดังนี้

ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้ซึ่งให้การส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยให้ทิศทางและนโยบายในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนทรัพยากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และลองผิดลองถูก รวมทั้งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) ยังเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ มีความเข้าใจและดำเนินการตามบทบาทภารกิจของผู้บริหาร CIO เป็นอย่างดี และเป็นผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบและวิธีการทำงานขององค์กร (Operation model) โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ อย่างเต็มศักยภาพ

คณะทำงานขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบคณะทำงานหลายคณะ แต่ละคณะประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ในทุกระดับ มีการประสานและทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานเพื่อพัฒนาบริการให้มีความทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ อีกทั้งมีการนำการทำงานรูปแบบ Agile มาปรับใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วย

การปรับบริบทองค์กรและเตรียมการเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ รวมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้แล้วระดับหนึ่ง โดยได้ประกาศวิสัยทัศน์ว่าภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ กรมจะให้บริการประชาชนแบบไร้กระดาษอย่างเต็มรูปแบบ

ทั้งนี้ การถอดบทเรียนนำเสนอหัวข้อตามประเด็นและแนวทางของแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ซึ่งมี ๔ ประเด็นและแนวทาง คือ **ประเด็นและแนวทางที่ ๑** การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ **ประเด็นและแนวทางที่ ๒** การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents) **ประเด็นและแนวทางที่ ๓** การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และ **ประเด็นและแนวทางที่ ๔** การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน โดยแบ่งหัวข้อออกเป็น ๙ บท มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

บทที่ ๑ รู้จักกรมบังคับคดี กล่าวถึงประวัติ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างองค์กร พันธกิจ และโครงการที่สำคัญของกรมบังคับคดี และได้เชื่อมโยงมาถึงการดำเนินการในการพัฒนาด้านดิจิทัลที่มีวิวัฒนาการพัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบันและการวางแผนดำเนินการเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

บทที่ ๒ ผู้บริหารระดับสูง : ผู้นำการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด กล่าวถึงอธิบดีกรมบังคับคดี (นางสาวรื่นวดี สุวรรณมงคล) ในประเด็นแรงบันดาลใจในการทำงานที่มาปรับปรุง พัฒนากฎหมายบังคับคดี เทคนิควิธีการในการปรับเปลี่ยนองค์กรในยุคดิจิทัลที่ต้องพัฒนาคนและพัฒนาคนให้เท่าทันกัน ความท้าทายในการดำเนินการ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจริง ประเด็นที่เรียนรู้ และประเด็นสะท้อนจาก CIO ที่ทำงานใกล้ชิด

บทที่ ๓ CIO ผู้นำการเปลี่ยนแปลง : นำ IT พัฒนางานและบริหารบุคลากร กล่าวถึงบทบาทของ CIO ในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลและคุณลักษณะของ CIO ที่ควรมี รวมถึงการสืบทอดตำแหน่งเมื่อมีการเปลี่ยน CIO

บทที่ ๔ ทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง : รวมกันเฉพาะกิจ สร้างแนวคิดหลากหลาย มุ่งเป้าหมายการพัฒนา กล่าวถึงการร่วมแรงร่วมใจของทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงการก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ จนทำให้ทีมขับเคลื่อนสามารถนำพองค์กรก้าวหน้าไปได้

บทที่ ๕ ทำอย่างไร เมื่อคน IT ของกรมขาดแคลน กล่าวถึงสภาพความเป็นจริงของกำลังคนด้าน IT ที่เผชิญปัญหาขาดแคลนบุคลากร อย่างไรก็ตาม ด้วยความเข้มแข็งของทีม IT ทำให้การทำงานบนข้อจำกัดเรื่องกำลังคนสามารถผ่านไปได้อย่างประสบความสำเร็จ

บทที่ ๖ เปลี่ยนผ่านอย่างไร ที่จะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง กล่าวถึงสถานการณ์ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Digital Transformation) ที่มีผู้ที่ได้รับผลกระทบและทำให้เกิดช่องว่างของผู้เปลี่ยนกับไม่เปลี่ยน ซึ่งกรมบังคับคดีได้มีการดูแลเพื่อให้บุคลากรทุกคนเดินไปด้วยกัน โดยมีวิธีที่กินใจว่า เราจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

บทที่ ๗ ปรับกฎ (กฎ ระเบียบ ข้อกฎหมาย) เปลี่ยนบริบท ต้อนรับดิจิทัลไทยแลนด์ กล่าวถึง ปัจจัยผลักดันให้มีการปรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ กระบวนการในการดำเนินการ ผลที่ได้รับ และการดำเนินการร่วมกันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

บทที่ ๘ เมื่อสิ่งที่คาดหวัง เริ่มลงตัว กล่าวถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานและเสียงสะท้อนตอบรับการดำเนินการ รวมถึงการพัฒนาในระยะต่อไป

บทที่ ๙ วัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ กล่าวถึงค่านิยมร่วมในการทำงานที่กรมบังคับคดีกำหนดไว้ คือ I AM LED และแบบแผนพฤติกรรมของบุคลากรกรมบังคับคดี ในการปรับตัวเพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

อนึ่ง การถอดบทเรียนจากประสบการณ์กรมบังคับคดีเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาต้นแบบการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนมิถุนายน - กันยายน ๒๕๖๑ ดังนั้น ตำแหน่งของผู้บริหาร และคณะผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นตำแหน่งในช่วงระยะเวลาการดำเนินโครงการที่ระบุ ทั้งนี้ ปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผู้บริหารที่สำนักงาน ก.พ. ได้เข้าสัมภาษณ์บางส่วนแล้ว ดังนี้

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่งในช่วงเวลาที่สัมภาษณ์	ตำแหน่งปัจจุบัน
นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล	อธิบดีกรมบังคับคดี	เลขาธิการคณะกรรมการกำกับ หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
นางสาวรัตนาวดี สมบูรณ์	รองอธิบดีและ CIO	เกษียณอายุราชการ
นางทัศนีย์ เปาอินทร์	ผู้ตรวจราชการกรม	รองอธิบดีและ CIO
