

การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
PREPAREDNESS OF DEPARTMENT OF PROBATION PERSONNELS AS
DIGITAL ORGANISATION

ปิยนุช รักสตัย
PIYANUCH RAKSAT

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**PREPAREDNESS OF DEPARTMENT OF PROBATION PERSONNELS AS
DIGITAL ORGANISATION**

PIYANUCH RAKSAT

**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT
SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2020
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

สารนิพนธ์เรื่อง	การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็น องค์กรดิจิทัล
คำสำคัญ	การเตรียมความพร้อม/ บุคลากร/ องค์กรดิจิทัล
นักศึกษา	ปิยนุช รักสัตย์
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์
หลักสูตร	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า กรมคุมประพฤติมีการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างเสริมกำลังคนและปรับโครงสร้างกรอบอัตรากำลังแต่ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แม้จะมีการสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ และอบรมความรู้และทดสอบทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร รวมถึงปรับเปลี่ยนการทำงานในแต่ละภารกิจ แต่ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารจึงได้กำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนาและจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ พร้อมทั้งพยายามสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบแต่ไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากประสบกับปัญหาด้านงบประมาณในการอบรมความรู้ และขาดอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังนั้น กรมคุมประพฤติจึงได้เน้นย้ำให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือผ่านช่องทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ รวมทั้งมีการจัดอบรมให้ความรู้แบบออนไลน์

TITLE	PREPAREDNESS OF DEPARTMENT OF PROBATION PERSONNELS AS DIGITAL ORGANISATION
KEYWORDS	READINESS, PERSONNEL, DIGITAL ORGANIZATION
STUDENT	PIYANUCH RAKSAT
ADVISOR	ASSOC.PROF. SOMJAI PHAGAPHASWIWAT, PH.D.
LEVEL OF STUDY	MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
FACULTY	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR	2020

ABSTRACT

The qualitative research aim to study Readiness towards a Digital Organization of Personnel in Department of Probation and problems and obstacles in the preparation of personnel as well as guidelines for developing personnel from the Department of Probation to become a digital organization. This research conducted through in-depth interviews of senior executives, mid-level executives and digital specialists. The results showed that The Department of Probation has prepared and developed personnel to become senior executives. There are manpower building and restructuring of the manpower framework, but it is insufficient in both quantity and quality. Despite the recruitment of personnel to fill in to perform official duties and knowledge training and testing of personnel's skills in understanding and using digital technology including modifying the work in each mission but does not cover the processes involved. Therefore, the executives have set a direction framework for the development and preparation of the Information Technology Master Plan of the Department of Probation and try to create a working environment with systematic learning resources but not able to fully drive. Due to the problem of budget for knowledge training and lack of computer equipment to support operations. Therefore, the Department of Probation has emphasized that personnel learn by themselves or through the Internet network channel various social media including providing online training to educate.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความเพียรพยายาม ความอดทน ความมุ่งมั่นและตั้งใจของข้าพเจ้า ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยากร หวังมหพร และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนตรวจสอบ แก้ไข เพื่อความถูกต้องอย่างใกล้ชิด

ขอขอบพระคุณ นายวิฑูรย์ สุนทรขจิต อธิบดีกรมคุมประพฤติ คณะผู้บริหารกรมคุมประพฤติ และบุคลากรทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาให้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่คอยให้กำลังใจ แสดงถึงความห่วงใยข้าพเจ้าเสมอมา และขอขอบคุณทุกแรงใจจากบรรดาญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท และกำลังใจจากเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ MPA รุ่นที่ 9 ในยามที่ข้าพเจ้าเหนื่อยล้า กังวล หรือท้อแท้ ให้เกิดพลังบวกต่อสู้กับอุปสรรคตลอดระยะเวลาในการจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ปิยนุช รักลัตย์

สิงหาคม 2564

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญภาพ.....	VI
บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	2
ขอบเขตการศึกษาวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
ทฤษฎีด้านความพร้อม.....	5
การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล.....	7
นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580).....	20
ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล.....	12
แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565.....	15
กรมคุมประพฤติ.....	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	26
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	26

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	26
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	27
วิธีการรวบรวมข้อมูล.....	27
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	28
4 ผลการวิจัย.....	29
ตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมประมงเพื่อการเป็น องค์กรดิจิทัลตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ เชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565.....	30
ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมประมงเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัล.....	49
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมประมงเพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัล.....	50
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	53
สรุปผลการวิจัย.....	53
อภิปรายผลการวิจัย.....	61
ข้อเสนอแนะ.....	72
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	77
ภาคผนวก ก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลางและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....	78
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์สารนิพนธ์.....	80
ประวัติผู้วิจัย.....	84

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	2

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ได้ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิต และพฤติกรรมของคนในสังคมอย่างสิ้นเชิง อันส่งผลทำให้องค์กรและภาครัฐกิจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการและการดำเนินธุรกิจอย่างพลิกโฉม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้สร้างโอกาสและความท้าทายให้กับทุกองค์กรในการแก้ไขปัญหาและสร้างผลงานที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจของประชาชน

สำหรับองค์กรภาครัฐซึ่งเป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศ ถูกเร่งรัดให้พัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน พัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ เพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ รวมทั้งดำเนินงานบนพื้นฐานของความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยการจัดระบบองค์กรให้มีความทันสมัย มีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ดังที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ ได้กำหนดแผนแม่บทประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ คือ ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว โดยภาครัฐในภาพรวมต้องมีวุฒิภาวะด้านดิจิทัลตาม Digital Government Maturity Model (Gartner) ระดับ 2 และหน่วยงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสูงตามเป้าหมายดังกล่าวต้องมีสัดส่วนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 รวมถึงการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐมีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิดและทัศนคติ ในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562, หน้า 79)

เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการคือ “การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นรัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Transformation) ด้วยการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อประโยชน์ในการวางกลยุทธ์การปรับเปลี่ยน

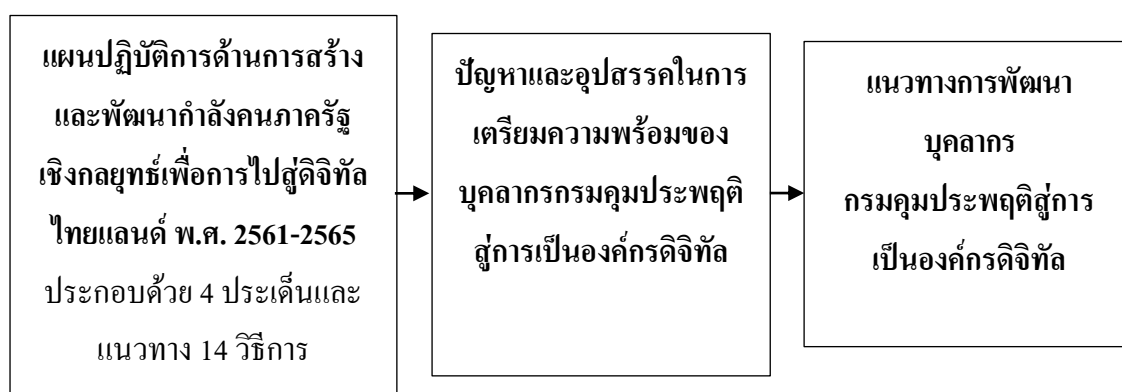
รูปแบบการให้บริการและการทำงานของบุคลากรให้เกิดความสมดุล เป็น “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิดการเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติ ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล จำเป็นต้องพิจารณาอยู่บนทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561- 2565 เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติให้สามารถก้าวเข้าสู่รูปแบบการปฏิบัติงานภายใต้การเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ ได้แก่ ประเด็นและแนวทางที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ ประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ประเด็นและแนวทางที่ 3 การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และ ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

2. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประพฤติ 2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ผู้ซึ่งสามารถกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย รวมถึงรูปแบบและกระบวนการทำงานขององค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และ 3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ผู้ซึ่งมีทักษะที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน

3. ขอบเขตระยะเวลา ในการศึกษาเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม - เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อกำหนดทิศทางและนโยบายในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติที่ชัดเจนและเป็นระบบ และมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมเพื่อปรับตัวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

2. เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติและกระบวนการการเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติ ตลอดจนเห็นถึงปัญหาและอุปสรรคในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติ ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรครวมทั้งแนวทางการพัฒนาการเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติ ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้ให้คำนิยามศัพท์เฉพาะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

การเตรียมความพร้อม หมายถึง การเตรียมสภาพความพร้อมของบุคลากรที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จและลุล่วง ด้วยความเต็มใจ โดยบุคลากรต้องมีความพร้อม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล

บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว และจ้างเหมาบริการ ในสังกัดกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม

กรมคุมประพฤติ หมายถึง หน่วยงานในกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัย สังกัดกระทรวงยุติธรรมมีบทบาทและภารกิจเกี่ยวกับการคุมประพฤติผู้กระทำผิด ทั้งเด็ก เยาวชน และผู้ใหญ่ โดยการสืบเสาะประวัติเพื่อประกอบการพิจารณาคดี การสอดส่อง ติดตาม แก้ไขพฤติกรรม และฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พร้อมทั้งสนับสนุนให้ชุมชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันอาชญากรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดที่อยู่ในกระบวนการคุมประพฤติ เพื่อเสริมสร้างความสงบสุขในสังคม

องค์กรดิจิทัล หมายถึง องค์กรที่นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือในการบริหารราชการแผ่นดินและจัดทำบริการ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและการบูรณาการการทำงาน และข้อมูลองค์กร ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการสำหรับประชาชน และมีการเปิดเผยข้อมูลองค์กรต่อสาธารณชน เพิ่มความโปร่งใส และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ผู้วิจัยมีการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางสร้างความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

2.1 ทฤษฎีด้านความพร้อม

2.2 การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล

2.3 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561- 2580)

2.4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

2.5 แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565

2.6 กรมคุมประพฤติ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีด้านความพร้อม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2539 หน้า 579) ให้ความหมายของคำว่า ความพร้อม หมายถึง คำแสดงกริยาร่วม หรือในเวลาเดียวกัน หรือในทำนองนั้นเช่น ไปพร้อมกันถึงพร้อมกัน โดยปริยายหมายความว่า ครบครัน เช่น งานพร้อม ดีพร้อม เตรียมพร้อมเสร็จ เช่น พร้อมแล้ว เป็นต้น

ทวี ท่อแก้ว และอบรม สัมภิบาล (2519, หน้า 30 อ้างถึงใน จีระศักดิ์ สุขแก้ว, 2547 หน้า 8) ให้ความหมายว่า ความพร้อม คือ ลักษณะทั้งหมดในตัวบุคคลที่สามารถรวบรวมขึ้นเป็นเครื่องมือให้ใช้ในการตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หมายถึง การเตรียมที่จะเจริญงอกงามต่อไปหรือเจริญก้าวหน้าต่อไป

เตือนใจ เศรษฐศักดิ์โก (2524, หน้า 51 อ้างถึงใน พลเดช นามสีฐาน, 2548 หน้า 7) ระบุความหมายว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพแห่งการเจริญงอกงามและการพัฒนาอย่างสูงสุดของบุคคลทั้งทางกาย สมอง อารมณ์ และสังคม จนถึงระดับที่จะเรียนรู้ได้

แทตเชอร์ (Thatcher, 1970, p. 695 อ้างถึงใน ฉัตรภรณ์ สุวรรณศิริพร, 2548 หน้า 19) ให้ความหมายว่า ความพร้อมเป็นสภาพหรือคุณภาพการเตรียมความพร้อมอันเนื่องมาจากการเตรียมการ ความถนัด ความพอใจ หรือความกระตือรือร้น

จากความหมายของความพร้อมของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของคำว่าความพร้อม ในการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล หมายถึง สภาพความพร้อมของบุคลากรที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จและคล่อง ด้วยความเต็มใจ โดยบุคลากรต้องมีความพร้อม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เฮร์เชย์และ บลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993 อ้างถึงใน ณภัทฐนันท์ ศักดิ์เจริญกุล, 2562, หน้า 20) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีด้านความพร้อมว่า มีองค์ประกอบหลักอยู่สองด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจทักษะและประสบการณ์ ส่วนอีกด้าน คือ ความเต็มใจ (Willingness) ประกอบด้วย การให้คำมั่นสัญญา หรือความผูกพัน แรงจูงใจในการทำงาน และความมั่นคงความพร้อมเป็นขั้นหนึ่งของลำดับขั้นการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ วุฒิภาวะ ประสบการณ์เดิม และแรงจูงใจ มีรายละเอียดดังนี้

1. วุฒิภาวะ หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความสามารถในอันที่จะทำอะไรได้เองตามธรรมชาติ โดยที่ความสามารถ นั้นเกิดจากการฝึกฝนหรือการเรียนรู้วุฒิภาวะของบุคคล แสดงออกได้ทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

2. ประสบการณ์เดิม การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต้องอาศัยประสบการณ์เดิม การที่ประสบการณ์เดิมมีผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทางจิตวิทยาเรียกว่าเกิด “การเชื่อมโยงการเรียนรู้” ทักษะเดิม ความรู้เดิมเป็นพื้นฐานทำให้เกิดความพร้อม

3. แรงจูงใจเป็นความเต็มใจหรือความใคร่ที่จะเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจที่ดีคือ การสนองความต้องการของบุคคล บุคคลโดยทั่วไปมักต้องการให้คนอื่นยอมรับ ต้องการความเอาใจใส่และต้องการความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความพร้อม ดังนั้น กล่าวได้ว่า การเตรียมความพร้อม หมายถึง การเตรียม พร้อมที่เริ่มตั้งแต่การเตรียมพร้อมตนเองก่อนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นการทำความเข้าใจในงานที่จะทำศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่จะเข้าร่วมปฏิบัติในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถ้ามีการศึกษาเตรียมการรัดกุม มีความเข้าใจกับระบบและงานมากก็จะมีความพร้อมมาก

จากแนวคิดดังกล่าว การวิจัยการเตรียมความพร้อมของบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความพร้อมทางด้านความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) รวมถึงลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ทั้งวุฒิภาวะ ประสบการณ์เดิม และแรงจูงใจ ในการวิเคราะห์ถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัลต่อไป

2.2 การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล

แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐผู้การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นแนวคิดที่มาจากในคราวการประชุมคณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2559 โดยมี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุม ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อปฏิรูปประเทศไทยสู่ ดิจิทัล ไทยแลนด์ (Digital Thailand) กล่าวคือ ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามนโยบายของรัฐบาล โดยแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการดังต่อไปนี้ (พิชุกรรณ กิตติคุณ, 2559, หน้า 4)

1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ
2. สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
3. เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล
4. ปฏิรูปกระบวนการทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาระยะยาวอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แต่เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมฉบับนี้ จึงกำหนดภูมิทัศน์ดิจิทัล เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายใน 4 ระยะ ดังนี้ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559, หน้า 2)

ระยะที่ 1 Digital Foundation ประเทศไทยลงทุน และสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล

ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion ทุกภาคส่วนของประเทศไทย มีส่วนร่วมใน เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ

ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ที่ ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ

ระยะที่ 4 Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เห็นได้ว่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล คือ เป้าหมายการปฏิรูปกระบวนการ ทัศนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อเป็นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเป็นกระบวนการทัศนของการ ปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการของภาครัฐที่ถูกเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย มีธรรมาภิบาล และมีเป้าหมายการสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ผ่านสื่อ ดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เพราะจะทำให้ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่ม ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลอย่างเท่าเทียม คุณภาพชีวิต ของประชาชนจะดีขึ้นจากการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะบริการ สาธารณะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตโดยผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัล

Tapscott (1995 อ้างใน จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร, 2561, หน้า 89-90) อธิบายความหมายของเศรษฐกิจดิจิทัล หรือ Digital Economy ว่าเป็นวิธีการที่อินเทอร์เน็ตจะเข้ามา เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจซึ่ง Mesenbourg (2001 อ้างใน จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร, 2561, หน้า 89-90) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่ามี 3 องค์ประกอบหลักในแนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัล คือ 1. โครงสร้างพื้นฐานธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ โทรคมนาคม เครือข่ายทุนมนุษย์ ฯลฯ) 2. ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (วิธีดำเนินการทางธุรกิจกระบวนการเชิงองค์การบนพื้นฐานเครือข่าย ที่มีคอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง) และ 3. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (การค้าขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต) Fournier (2014 อ้างใน จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร, 2561 หน้า, 89-90) อธิบายว่า ในยุค เศรษฐกิจใหม่นี้ เครือข่ายดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารเป็นเวทีระดับโลกที่ผู้คนและ องค์กรวางแผนยุทธศาสตร์ สื่อสาร ได้ตอบพร้อมมือและค้นหาสารสนเทศจึงอาจกล่าวได้ว่าเศรษฐกิจ ดิจิทัลเป็นสาขาหนึ่งของการศึกษาทางเศรษฐศาสตร์ที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับสินค้าที่ไม่มีตัวตนและมี ต้นทุนเป็นศูนย์ (Zero Marginal Cost Intangible Goods) บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อย่างไรก็ตาม การที่

ประเทศหนึ่งจะก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลสมบูรณ์ได้นั้น ความพร้อมของประชาชนในชาติถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างหนึ่ง คณะกรรมาธิการยุโรป (European Commission [EC], 2017) อ้างใน จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร, 2561 หน้า 89-90) กำหนดไว้ว่า ระดับความเป็นดิจิทัลนั้นมี 5 ด้าน และหนึ่งในนั้นคือ ทักษะมนุษย์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ทักษะการใช้ประโยชน์จากสังคมดิจิทัล ประกอบด้วย ทักษะพื้นฐานของบุคคลในการใช้งานระบบออนไลน์และการบริโภคสินค้ายุคดิจิทัล และทักษะขั้นสูงในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มผลิตผลและสร้างการเจริญเติบโตในระบบเศรษฐกิจ ในงานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ทักษะและความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ การรู้ความต้องการสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการแก้ไขปัญหา ได้แก่ ทักษะการกำหนดคำค้นและภาษาที่ใช้ในการสืบค้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตีความและทำความเข้าใจการจัดระบบและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

Bowles (2013 อ้างใน จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร, 2561 หน้า 89-90) ได้แบ่งระดับการรู้ดิจิทัลและทักษะอิเล็กทรอนิกส์ เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นฐาน (การรู้ดิจิทัล การใช้เพื่อการปฏิบัติงาน การใช้ในชีวิตประจำวัน การใช้ที่บ้าน)
2. ระดับสูง (อาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บทบาททางวิชาชีพที่ต้องใช้ ICT) และ
3. ระดับยุทธศาสตร์ (การยอมรับ และใช้ ICT ในเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในระดับภูมิภาค อุตสาหกรรม และองค์กร)

นอกจากนี้ จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร (2561, หน้า 89-90) อ้างอิงจาก Pask & Saunders (2004) and Van Dijk & Hacker (2003) ซึ่งได้จำแนก “ทักษะดิจิทัล” เป็น 3 ประเภท คือ ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะสารสนเทศ และทักษะเชิงกลยุทธ์ จากทักษะที่จำเป็นต้องมีดังกล่าวแล้วข้างต้นประชาชนก็ต้องเตรียมตนเอง อีกทั้งภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องก็ก็ต้องมีส่วนร่วมในการเตรียมความพร้อมให้แก่ประชาชนด้วยเช่นกัน ในการเตรียมพร้อมนั้นกระทำได้ใน 3 มุมมอง ได้แก่ 1. การใช้ เป็นทักษะทางเทคนิคในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคนิคการใช้เว็บเบราว์เซอร์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การใช้โปรแกรมค้นหา (Search Engine) และฐานข้อมูลออนไลน์ 2. การเข้าใจ เป็นทักษะการเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล และ 3. การสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารผ่านเครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลาย เช่น การสร้างบล็อก การใช้ข้อมูล/รูปภาพ/วีดิทัศน์ร่วมกันผ่านสื่อสังคม (Media Smarts, 2015 อ้างใน จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และวศิณ ชูประยูร, 2561, หน้า 89-90)

2.3 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)

การกำหนดแนวทางการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) นี้ ได้ดำเนินการโดยยึดถือหลักการพื้นฐาน คือ ความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล การประกันการเข้าถึงของคนทุกกลุ่มการวางแผนจากข้อมูลความพร้อมของประเทศ และการร่วมพลังทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนระดับชาติฯ ตามแนวทางประชารัฐ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะ 10 ปี ไว้ (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562 หน้า 24) ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันเวทีโลก ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิต การบริการ โดยประเทศไทยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนานวัตกรรม และสร้างสรรค์ธุรกิจแนวใหม่ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก อุตสาหกรรมดิจิทัลมีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้นตลอดจนเป็นที่รู้จักและยอมรับในประชาคมโลก เศรษฐกิจไทยมีความเข้มแข็งจากภายใน โดยธุรกิจฐานราก และ SMEs ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างศักยภาพในการทำธุรกิจ และสร้างโอกาสในการเข้าสู่ตลาดโลก

เป้าหมายที่ 2 สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคมสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลอย่างเท่าเทียม คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น จากการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะบริการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าหมายที่ 3 พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล ด้วยการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล กล่าวคือประชาชนมีความสามารถในการพัฒนาและใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ มีความตระหนักรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ (Digital Literacy) และประเทศไทยมีกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญระดับมาตรฐานสากล และกำลังคนในประเทศมีความรอบรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและสร้างสรรค์ผลงาน

เป้าหมายที่ 4 ปฏิรูปกระบวนการทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีกระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการของทางภาครัฐเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชน ธุรกิจ และทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย 4 ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และมีแผนงานเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ: เข้าถึง พร้อมใช้ จ่ายได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: ขับเคลื่อน New S-Curve เพิ่มศักยภาพสร้างธุรกิจเพิ่มมูลค่า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: สร้างการมีส่วนร่วม การใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล: โปร่งใส อำนวยความสะดวก รวดเร็ว เชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล: สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล: กฎระเบียบทันสมัย เชื่อมมั่นในการลงทุนมีความมั่นคงปลอดภัย

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมฉบับดังกล่าว ได้กล่าวถึงการดำเนินงานทั้งในส่วนของการปรับเปลี่ยนองค์กรและการพัฒนา “กำลังคน” ให้มีความพร้อมไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 และยุทธศาสตร์ที่ 5 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน ดังนั้น การวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ผู้วิจัยต้องทำการศึกษารายละเอียดของยุทธศาสตร์เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้และวิเคราะห์การวิจัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

2.4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

“การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ได้มีการให้คำนิยามไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ว่าหมายความว่าถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่าง มีแบบแผนและเป็นระบบ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาลที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา สามารถหลอมรวมการทำงานภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีมาตรฐานและภาครัฐจะเปลี่ยนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะ โดยเอกชนและประชาชน ที่เรียกว่า บริการร่วมกันตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจการปกครอง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนองค์กรและการพัฒนา “กำลังคน” ให้มีความพร้อมไว้ใน 2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาภาครัฐของไทยให้ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้นำเสนอ ได้มีการกล่าวถึงภูมิทัศน์ของการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์และเป้าหมายการพัฒนารัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ เพื่อไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ไว้ 4 ระยะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการพัฒนาที่ชัดเจน โดยสำหรับแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้น ได้มีการกล่าวถึงการดำเนินงานทั้งในส่วนองและเชื่อมโยงกัน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562 หน้า 33-36)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป ซึ่งมี

การกำหนดแผนงานหลักไว้ 4 เรื่อง ได้แก่ (1) จัดให้มีการบริการอัจฉริยะ (Smart Service) ที่ขับเคลื่อน โดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (citizen driven) (2) ปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (3) สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open data) และให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับกระบวนการทำงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่ การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และ (4) พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ เพื่อรองรับการพัฒนา แอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มุ่งเน้น การพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตภาพการผลิต (Productivity) ใน ระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ ประชาชนทั่วไปก็เป็นอีกเรื่องที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน ซึ่งได้มีการกำหนดแผนงานที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) การพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงานรวมถึงบุคลากรภาครัฐ ให้มีความสามารถสร้างสรรค์และ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าสินค้าและบริการได้เท่าทันความต้องการของผู้รับประโยชน์ (2) การพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคต ให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ (3) การ พัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐ ให้มีความเข้าใจและสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ การนำเทคโนโลยี ดิจิทัล ไปพัฒนาภารกิจขององค์กรที่สอดคล้องกับสภาพตั้งกรมองค์กรของหน่วยงาน ตลอดจน สามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กรและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อสาธารณะ

ความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ

ระยะเริ่มต้นของการขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลให้บรรลุความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากรภาครัฐใน 2 กลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, หน้า 9-10) ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่มีความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล ภาครัฐ ผู้ซึ่งสามารถกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย รวมถึงรูปแบบและ กระบวนการทำงานขององค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ 2. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ผู้ซึ่งมีทักษะที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน

การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อสนับสนุนการพัฒนาไปสู่ประเทศไทย 4.0

เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยให้ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการพัฒนากุศลภาวะภาครัฐของไทยให้มีความรอบรู้ มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล มีความพอประมาณ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีคุณธรรม ก.พ. ในการประชุม ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 ได้มีมติเห็นชอบกรอบแนวคิดการพัฒนาข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาไปสู่ประเทศไทย 4.0 ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, หน้า 11-12) ดังนี้

1. การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการพัฒนาประเทศมาสู่การพัฒนาในระดับบุคคล และการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำ “จุดเน้นการพัฒนาภาครัฐ” ที่ ก.พ. กำหนด มากำหนดเป็น “คุณลักษณะของข้าราชการสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ” และกลุ่มของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาสำหรับข้าราชการกลุ่มต่างๆ

2. การพัฒนาข้าราชการเพื่อสนับสนุนการดำเนินบทบาทการเป็นผู้นำ (Leadership Role) และบทบาทในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ของข้าราชการ 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หัวหน้างาน/โครงการ และผู้ปฏิบัติงานกลุ่มอื่นๆ

3. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต รวมถึงการปลูกฝังทัศนคติที่พึงามให้แก่บุคคล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของชาติและประชาชนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4. การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีเป้าหมาย การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรม การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และการเรียนรู้ที่มีการกำกับติดตามเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และเป็นระบบ

5. การพัฒนาระบบและเครื่องมือเพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างกลไกที่จะพัฒนาข้าราชการให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบยั่งยืน อาทิ การสร้างบรรยากาศและชุมชน การเรียนรู้ (Learning Environment and Learning Community) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Incentives) การนำผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการพัฒนารวมถึงการเชื่อมโยงกลไกการพัฒนากับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลระบบต่างๆ อาทิ การวางแผน และการเตรียมกำลังคนเพื่ออนาคต การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

ในการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลภาครัฐเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะที่ควรให้การส่งเสริมและพัฒนา 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, หน้า 30-31)

มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)

มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)

มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการ ด้วยระบบดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design Skill Set)

มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร ประกอบด้วย 2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและการบริหารกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) และกลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)

มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1 กลุ่มทักษะ ได้แก่ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation Skill Set)

2.5 แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 – 2565

แผนการปฏิบัติด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์นี้ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มี “ทักษะ” ในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์อันจะช่วยสนับสนุนให้ภาครัฐมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเป็นรัฐบาลเปิดและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) การเป็นรัฐบาลที่มีความทันสมัยและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Smart Government for Citizen) และการมีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Culture) แผนปฏิบัติการดังกล่าว มีหลักการสำคัญในการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (Build-Buy-Borrow) เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนขนานใหญ่

ในระดับหน่วยงาน (Radical Change) ด้วยการสร้าง “ผู้นำ” และ “กำลังคนกลุ่มสำคัญ” ให้มีกรอบความคิด ทักษะ และความพร้อมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐเพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและดิจิทัลไทยแลนด์ และด้วยการสร้างและพัฒนาทักษะแบบใหม่ให้แก่กำลังคนภาครัฐในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Transition Period) เพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและดิจิทัลไทยแลนด์

กลไกสำคัญในการสร้างและพัฒนากำลังภาครัฐตามเจตนารมณ์ของแผนปฏิบัติการดังกล่าว ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 2-3) ดังมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

ประเด็นและแนวทางที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ 1. การปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 2. การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐให้มีความสามารถในการนำองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ และ 3. การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents) ประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ 1. การสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ และผู้มีผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 2. การสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และ 3. การทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ

ประเด็นและแนวทางที่ 3 การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1. การระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้างพัฒนาและเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ 2. การสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการมีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชนริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัว สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างทันสมัย มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ 3. การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับ

ตำแหน่ง และ 4. การกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1. การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ 2. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคย รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน 3. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ และ 4. การยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล พบว่า แนวทางการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประกอบไปด้วย ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐ ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 มาเป็นกรอบแนวทางการพัฒนา และเตรียมความพร้อมของบุคลากร กรมคุมประพฤติ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

2.6 กรมคุมประพฤติ

กรมคุมประพฤติ เป็นหน่วยงานในกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤตินิสัย สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการคุมประพฤติผู้กระทำความผิด ทั้งเด็ก เยาวชน และผู้ใหญ่ โดยการสืบเสาะประวัติเพื่อประกอบการพิจารณาคดี การสอดส่อง ติดตาม และแก้ไข พฤติกรรมและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และสนับสนุนให้ชุมชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม ในการป้องกันอาชญากรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดและผู้ที่อยู่ในกระบวนการคุมประพฤติ เพื่อเสริมสร้างความสงบสุขในสังคม โดยมีหน้าที่และอำนาจ (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, หน้า 9-10) ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำความผิดในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาล และภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษา ตามที่กฎหมายกำหนด
2. ดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

3. ส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำผิด ในชุมชน

4. พัฒนาระบบ รูปแบบ และดำเนินการเพื่อสร้างความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์เพื่อ บรรเทาผลร้ายหรือการระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นจากการกระทำผิดความผิด

5. พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน

6. จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของ กระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

7. เสริมสร้าง สนับสนุน ส่งเสริม และประสานงานให้ชุมชน เครือข่าย และภาคประชา สังคม เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบเครือข่ายยุติธรรมชุมชน หรือรูปแบบอื่นในการป้องกันสังคมจาก อาชญากรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและผู้ที่อยู่ในกระบวนการคุมประพฤติของกรม

ประเทศไทยเริ่มมีการนำระบบคุมประพฤตินำมาใช้เป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 โดยมา ใช้กับผู้กระทำผิดที่เป็นเด็กและเยาวชนก่อน ส่วนผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ นั้น แม้ประมวลกฎหมาย อาญา พ.ศ. 2499 มาตรา 56 57 และ 58 จะได้บัญญัติถึงวิธีการวิธีการเกี่ยวกับการคุมประพฤติไว้ อย่างไรก็ตาม ศาลคงใช้มาตรการรอกการกำหนดโทษ หรือรอกการลงโทษเพียงอย่างเดียว โดยไม่ใช้ วิธีการคุมความประพฤติ เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบดำเนินการตามคำ พิพากษาของศาลได้ จนกระทั่งรัฐบาลได้ผ่านพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตาม ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 และได้มีการจัดตั้งสำนักงานคุมประพฤติกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงาน ระดับกอง สังกัดสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม และได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2522 โดยดำเนินการในกรุงเทพมหานครก่อน จนปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ และ เพื่อรับประ โยชน์จากวิธีการคุมประพฤติ จึงได้มีการเปิดตัวดำเนินการสำนักงานคุมประพฤติใน ส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ เนื่องจากการขยายงานออกสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น ทำให้สำนักงานคุม ประพฤติกลาง มีปริมาณงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

ฉะนั้น เพื่อประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสำนักงานคุมประพฤติ กลาง จึงได้รับการยกฐานะให้เป็น “กรมคุมประพฤติ” เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2535 ตาม พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติโอน อำนาจหน้าที่และกิจการบริหารบางส่วนของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรมไป เป็นของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 ดังนั้น วันที่ 15 มีนาคมของทุกปี จึงถือเป็น วันสถาปนากรมคุมประพฤติ (ภารกิจกรมคุมประพฤติ, 2561 หน้า 4-8)

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรมาตรฐานในการสร้างหลักประกันความปลอดภัยของชุมชนจากผู้กระทำผิด
ในระบบการคุมประพฤติ

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการแก้ไขฟื้นฟูและการบังคับใช้กฎหมายให้มีประสิทธิภาพและเกิดความ
สมดุล

2. พัฒนาและส่งเสริมการบูรณาการทุกภาคส่วนในการแก้ไข ฟื้นฟู ติดตาม ดูแล
ช่วยเหลือ สงเคราะห์ผู้กระทำผิดในระบบงานคุมประพฤติและผู้กระทำผิดภายหลังปล่อยเพื่อคืนคน
ดีสู่สังคม

3. พัฒนาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเพื่อสนับสนุนระบบงานคุมประพฤติ
การคุมประพฤติเป็นมาตรการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดด้วยวิธีการไม่ควบคุมตัว โดยการ
กำหนดเงื่อนไขการคุมความประพฤติ เพื่อให้ผู้กระทำผิดกลับไปใช้ชีวิตในสังคมตามปกติ การคุม
ประพฤติจึงเป็นวิธีการที่เปลี่ยนแนวความคิดจากวิธีการลงโทษมาเป็นวิธีการบำบัดฟื้นฟู และจาก
การลงโทษจำคุกมาเป็นเลี้ยงโทษจำคุก โดยมีพนักงานคุมประพฤติคอยดูแลช่วยเหลือให้บุคคล
ดังกล่าวสามารถแก้ไขปรับปรุงนิสัย และความประพฤติของตนภายใต้การช่วยเหลือของชุมชน
เฉพาะอย่างยิ่งการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการป้องกันอาชญากรรม และการ
แก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด ซึ่งมาตรการดังกล่าวนี้สามารถลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจและสังคมของ
ประเทศชาติได้อย่างชัดเจน

งานคุมประพฤติเป็นงานที่สำคัญในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ซึ่งอยู่ในขั้นตอนทั้ง
ก่อนพิพากษาคดีของศาล หลักการพิพากษาคดี และในกรณีที่ต้องจำคุกพิพากษาให้ลงโทษจำคุก
มาระยะเวลาหนึ่ง และได้รับโอกาสการพักการลงโทษหรือลดวันต้องโทษจำคุก นักโทษที่ได้รับการ
ปล่อยตัวรายดังกล่าวก็ต้องถูกคุมความประพฤติไว้เช่นกัน ในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน
ดังกล่าวมีพนักงานคุมประพฤติ เป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการที่จะทำให้การแก้ไขฟื้นฟูบรรลุ
วัตถุประสงค์อย่างแท้จริงจะต้องประกอบด้วยกระบวนการสืบเสาะหาข้อเท็จจริง และทำความเข้าใจ
เกี่ยวกับจำเลย (Social Investigation) และกระบวนการควบคุมและสอดส่อง (Supervision) ซึ่ง
พนักงานคุมประพฤติจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลผู้กระทำผิดนั้นๆ โดยการนำทรัพยากร
ในชุมชนเข้ามาช่วยเหลือเรียกว่า งานกิจกรรมชุมชน (Community Affairs) โดยมุ่งหวังให้ผู้กระทำ
ผิดกลับตนเป็นพลเมืองดีและกลับคืนสู่ชุมชนอย่างมีคุณค่าต่อไป

แผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2563-2565

กรมคุมประพฤติ โดยศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2563-2565 เนื่องจากเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจของกรมคุมประพฤติให้ไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์สู่การเป็น “องค์กรมาตรฐานในการสร้างหลักประกันความปลอดภัยของชุมชนจากผู้กระทำผิดในระบบการคุมประพฤติ” ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2563 - 2565 เป็นกรอบและทิศทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 ของกรมคุมประพฤติ เรื่องพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพของบุคลากรในระบบงานกรมคุมประพฤติ ซึ่งมีเป้าหมายให้บุคลากรและภาคที่เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในทุกบริบทการเปลี่ยนแปลง

ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 ของกรมคุมประพฤติ แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 ของกระทรวงยุติธรรม แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2563-2565 แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2563-2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 การพัฒนาบริการประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และได้ศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2563-2565 ไว้ว่า “บุคลากรกรมคุมประพฤติ เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานกรมคุมประพฤติ บนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม พร้อมทั้งมีความสุขและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เพื่อการสร้างหลักประกันความปลอดภัยของชุมชนผู้กระทำผิดในระบบการคุมประพฤติ ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้ เพื่อขับเคลื่อนแผนให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรกรมคุมประพฤติ เพื่อปฏิบัติงานกรมคุมประพฤติ อย่างมืออาชีพ โดยมีเป้าประสงค์ คือ บุคลากรกรมคุมประพฤติ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ เป็นไปตามมาตรฐานแห่งชาติว่าด้วยการปฏิบัติงานกรมคุมประพฤติ และมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีความรู้ทักษะ ความสามารถที่หลากหลาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและปรับวิธีการปฏิบัติงานได้ในยุคดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพความเป็นเลิศด้านการบริหาร และเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร มีเป้าประสงค์ ได้แก่

1. บุคลากรกรมคุมประพฤติในตำแหน่งผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และผู้ตรวจ

ราชการ ได้รับการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นเลิศด้านการบริหาร มีภาวะผู้นำ และเป็นผู้นำการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรมและการบริหาร และ 2. บุคลากรกรมคุมประพฤติในตำแหน่งหัวหน้างาน ได้เสริมสร้างความพร้อมในการบริหารงาน บริหารทีมงาน และมีภาวะผู้นำ เพื่อสนับสนุนให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างให้บุคลากรกรมคุมประพฤติ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรมยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขในการปฏิบัติงาน มีเป้าประสงค์ คือ บุคลากรกรมคุมประพฤติ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรมยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาให้แก่บุคลากรกรมคุมประพฤติ โดยมีเป้าประสงค์ คือ บุคลากรกรมคุมประพฤติ สามารถเข้าถึงระบบกลไกการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเองได้ตลอดเวลา ตามความต้องการและความจำเป็นในการเรียนรู้ของตน

ทั้งนี้ การนำแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2563-2565 ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภายในสังกัดกรมคุมประพฤติทุกหน่วย ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการดำเนินการขออนุมัติงบประมาณ ดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนการจัดสรรทรัพยากร การจัดโครงการ/กิจกรรม การร่วมมือในการประสานงาน การส่งบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม การติดตามผลกิจกรรม/โครงการ รวมไปถึงการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงานด้วย

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งรัตนา บุญ-หลง (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และศึกษาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จากนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จากผลการศึกษาข้อมูลผลการสัมภาษณ์ และประเมินสถานภาพส่วนราชการ โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย บุคลากร ระบบงานหรือ

กระบวนการพัฒนา การสนับสนุนของผู้บริหาร สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (ไทยแลนด์ 4.0) พบว่า สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบ ไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผลในภาพรวมของส่วนราชการ ยังไม่ส่งเสริมสนับสนุนความต้องการหรือความคาดหวังของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ณัฐธัญนัน ศักดิ์เจริญกุล (2562) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และสังเกตการณ์ ซึ่งผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยยึดตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1. ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ และ 2. ผู้รับผิดชอบนโยบายการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐจากฝ่ายบริหารไปปฏิบัติและควบคุมการทำงานของหน่วยงานให้ปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งหมด 6 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การกำหนดรหัสและจัดกลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพและใช้เทคนิควิเคราะห์ตามประเภทเนื้อหา โดยจำแนกข้อมูลผ่านการวิเคราะห์คำหลักแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ

การศึกษาพบว่า แนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้มีการกำหนดแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะการพัฒนา และระยะสมบูรณ์มากกว่านั้นได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้อำนวยการ ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ ผู้ทำงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ โดยจำแนกบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่มในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลรวม 18 บทบาท รวมทั้งกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐออกเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ และกระบวนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรภาครัฐมีกลไกในการพัฒนา 3 กลไก คือ การฝึกอบรมแบบเข้มข้นเรียน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการปรับโครงสร้างหน่วยงาน เมื่อคาดการณ์อีก 10 ปีข้างหน้า พ.ศ. 2569 การพัฒนาโดยการฝึกอบรมทั้งการเข้าชั้นเรียนและการเรียนรู้ผ่าน

ระบบออนไลน์ที่กำหนดไว้น่าจะไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลตามที่กำหนด
ภาครัฐควรการนำบล็อกเชนแบบคอนซอเทียมมาประยุกต์ใช้เพื่อรวบรวมหลักสูตรฝึกอบรม

เนตรชนก ควนใหญ่ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญา
ยุคดิจิทัล ประจำปี 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
ในศาลอาญา และศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาของบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล
ประจำปี 2562 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และสัมภาษณ์เชิงลึกกับ
บุคลากรสำคัญที่ปฏิบัติงานในศาลอาญา จำนวน 12 คน พบว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของ
ศาลอาญาในยุคดิจิทัล ประจำปี 2562 ได้แก่ การฝึกอบรมแก่บุคลากร รวมถึงการสนับสนุนให้
บุคลากรที่มีความสามารถสอบชิงทุนสำนักงานศาลยุติธรรมไปอบรมและศึกษาที่ต่างประเทศ มีการ
นำเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กรและเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในส่วนต่างๆ ด้วยระบบ
เทคโนโลยี สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของศาลอาญาในยุค
ดิจิทัล ประจำปี 2562 พบว่า งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรสำหรับการพัฒนาศักยภาพของ
หน่วยงานยังไม่เพียงพอ อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานบางส่วนยังไม่ทันสมัยรองรับ
ระบบเทคโนโลยี บุคลากรในหน่วยงานขาดการมีส่วนร่วมในแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการ
พัฒนาศักยภาพตนเองให้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ บุคลากรในหน่วยงานมี
ไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้การเข้ารับการพัฒนาศักยภาพขาดการต่อเนื่องไม่เกิด
ประสิทธิภาพเท่าที่ควร

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล
ประจำปี 2562 พบว่า มีการขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอสำหรับการ
จัดสรรในแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงาน การขอรับจัดสรรเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่
ทันสมัยให้ครบทุกจุดการปฏิบัติงาน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไป
อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้บุคลากร
เกิดการเรียนรู้ รวมถึงสำรวจความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในแผนการ
พัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนปรับ โครงสร้างและอัตรากำลังเพื่อให้การ
ปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

รุ่งนภา จันทรอ่อน (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
ของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์สู่การเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
พัฒนาการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถด้านทักษะดิจิทัลในการนำมาใช้ดำเนินงาน การกำหนด
วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร แนวทางและทิศทางในการเตรียมความพร้อม
บุคลากรด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการ

พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ ภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถด้านทักษะดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแนวคิดบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในด้านการสร้างระบบการพัฒนาสนับสนุนด้านบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ระหว่างการดำเนินงานพบสาเหตุของปัญหา อุปสรรค ในด้านช่วงอายุวัยที่แตกต่างกัน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน หรือนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน อีกทั้งการปรับทัศนคติหรือ Mindset ของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างการรับรู้ เข้าใจต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นดิจิทัล

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ใจดี (2563) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและศึกษาอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ และการให้ข้อมูลที่สะท้อนปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรภาครัฐกรณีศึกษาเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ จึงพบอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่สำคัญคือ ด้านบุคลากร ที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้านข้อมูล คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และการเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกัน และด้านผู้รับบริการ ที่ยังไม่มี ความเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการรับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้และทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสรา ใจซื่อ (2563) ศึกษาวิจัยเรื่อง การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1. ศึกษาแผนพัฒนาและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรดิจิทัล 2. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลสู่การพัฒนา

ประเทศไทย 4.0 3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 4. นำเสนอแนวทางการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 และ 5. เสนอกรณีศึกษาองค์การดิจิทัลภาครัฐและองค์การดิจิทัลภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ต้องอาศัยกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน โดยในระดับประเทศมีแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่สำคัญ ได้แก่ 1. ด้านเทคโนโลยี 2. ด้านการบริหารจัดการ 3. ด้านบุคลากร 4. ด้านความหลากหลายขององค์ความรู้ และ 5. ด้านโครงสร้างองค์การ สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 คือ 1. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 2. การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนและภาคสังคม 3. ภาคธุรกิจกับเทคโนโลยีดิจิทัล 4. ความพร้อมของภาครัฐ 5. ทรัพยากรมนุษย์ 6. กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า แนวทางการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การดิจิทัล ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1. Digital Mindset ชุดความคิดของคนในองค์กร 2. Digital Processes ระบบงานและกระบวนการภายใน 3. Digital Skill ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยี 4. Digital Culture วัฒนธรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ ต้องพัฒนาคนและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล โดยการที่คนต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมประมงดิจิทัล ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินงานวิจัย โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ด้วยวิธีการแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์ระยะเริ่มต้นของการขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ให้บรรลุความสำเร็จต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากร ใน 2 กลุ่ม ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, หน้า 20) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่มีความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐ ผู้ซึ่งสามารถกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย รวมถึงรูปแบบและกระบวนการทำงานขององค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้ซึ่งมีทักษะที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานและให้บริการของหน่วยงาน สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกรมประมง ได้แก่ อธิบดีกรมประมง และรองอธิบดีกรมประมง ผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) ประจำกรมประมง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองพัฒนาการประมง ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประมง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมประมงดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้วยกระบวนการเตรียมความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนา

กำลังคนเพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 โดยใช้ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
2. กลุ่มผู้อำนวยการกองของกรมคุมประพฤติ ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจและเป็นผู้เริ่ม การเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด และเป็นผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับทิศทาง ขององค์กร และ
3. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ผู้ซึ่งมีทักษะที่ เหมาะสมที่จะสนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการทำงานและการให้บริการ ของหน่วยงาน ในลักษณะคำถามปลายเปิด อาศัยแนวทางการสัมภาษณ์แบบ โครงสร้างกึ่งทางการ เพื่อให้ได้คำตอบที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาจากเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วย การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล แผนปฏิบัติการ ด้านการร่างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ พ.ศ.2561-2565 ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง จดบันทึก โดยการตั้งประเด็นคำถามจะ กำหนดขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีประเด็นคำถาม ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มีกระบวนการอย่างไร
2. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่ การเป็นองค์กรดิจิทัล มีอะไรบ้าง
3. มีแนวทางการพัฒนาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็น องค์กรดิจิทัล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

3.4 วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง คือ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล นโยบายและ แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาล

ดิจิทัล แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 แผนยุทธศาสตร์กรมคุมประพฤติ รายงานประจำปี รวมถึงตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยวิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำคัญหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำคัญหลักที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลใน 3 ลักษณะ คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง คือ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล นโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 แผนยุทธศาสตร์กรมคุมประพฤติ รายงานประจำปี รวมถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงบริบทในประเด็นที่ศึกษา และนำไปสู่การตั้งประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2. การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลขณะสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อประเมินข้อมูลที่ได้รับขณะสัมภาษณ์นั้น มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอที่จะสะท้อนถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสภาพปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลักได้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา พร้อมทำการจดบันทึก

3. การวิเคราะห์เนื้อหาภายหลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดเทปบันทึกข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 และวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อสรุปผลการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของ บุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อม และ แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในลักษณะคำถามปลายเปิด อาศัยแนวทางการ สัมภาษณ์แบบโครงสร้างกึ่งทางการ โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) แบบ เฉพาะเจาะจง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย อธิบดีกรมคุมประพฤติ รองอธิบดีกรมคุม ประพฤติ ในฐานะผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) ประจำ กรมคุมประพฤติ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองพัฒนาการคุมประพฤติ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการกอง ยุทธศาสตร์และแผนงาน ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุม ประพฤติ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ของกรมคุมประพฤติ ประกอบด้วย นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน โดยมีคำถามการวิจัยแบ่ง ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลตาม แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่ องค์กรดิจิทัล

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์จากข้อมูลประเภทเอกสาร กรมคุมประพฤติ ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2563-2565 เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย “การคืนคนดีสู่สังคม” และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรมาตรฐานในการสร้างหลักประกันความปลอดภัยของชุมชนจากผู้กระทำผิดในระบบการคุมประพฤติ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาและวิเคราะห์แผนปฏิบัตินโยบาย ระยะเวลา 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 ของกรมคุมประพฤติ แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 การพัฒนาบริการประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) พร้อมทั้งดำเนินการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และดำเนินการจัดทำและรวบรวมแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม จากหน่วยงานตามภารกิจหลักในส่วนกลาง เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2563-2565

4.1 ประเด็นและแนวทางที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า กรมคุมประพฤติตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการปรับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว และมีการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานเพิ่มเติมคือ พัฒนาศูนย์ข้อมูลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานคุมประพฤติ สำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประเวตินั้นจะต้องผ่านการพัฒนาความรู้ตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ รองอธิบดีกรมคุมประพฤติที่ได้รับมอบหมายกำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) จะต้องได้รับการพัฒนาและผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

(GCIO) เปลี่ยนผ่านองค์กรของรัฐสู่ดิจิทัล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และสามารถสร้างกลยุทธ์เชิงดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.1 มีการปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

ผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประพฤติ จะต้องผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาในการเป็นผู้นำในหลากหลายภารกิจที่ครอบคลุมการบริหารหน่วยงาน รวมทั้งการปรับกรอบความคิด (Mindset) และทักษะความสามารถ (Skillssets) เพื่อกำลั้งขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ อีกทั้ง ยังมีนโยบายนำระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว

“...ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญที่จะปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสร้างความตระหนักที่จะมีการปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมที่เป็นการให้บริการ จากแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ เพื่อรองรับการบริการรูปแบบดิจิทัล โดยเน้นเป้าหมายการให้บริการภาครัฐที่สะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก.

“...ผู้บริหารมีนโยบายที่จะยกระดับสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ประหยัด และคุ้มค่า ให้บริการโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว โดยได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเพิ่มเติม คือ พัฒนาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเพื่อสนับสนุนระบบงานคุมประพฤติ จากแนวคิดและนโยบายในการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูง มองว่าไม่มีความจำเป็นต้องปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ในด้านดังกล่าวอยู่แล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...ผู้บริหารระดับสูงของกรมจะผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาในการเป็นผู้นำในหลากหลายภารกิจที่ครอบคลุมการบริหารหน่วยงานอยู่แล้ว ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาให้เป็นผู้นำ การขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์เท่านั้น ซึ่งได้รับการพัฒนาทั้งก่อนขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงและหลังจากขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จ.

“...ผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประพฤติ มีกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เพื่อนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์มาแล้วระยะหนึ่ง โดยได้มีการสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและจำเป็นที่ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...มีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เพื่อปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) ทักษะ (Skillsets) และความสามารถด้านต่างๆ ของผู้บริหาร โดยการส่งเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อยกระดับคุณภาพของบุคลากรระดับนี้ ให้สามารถเป็นกำลังขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.1.2 การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐ ให้มีความสามารถในการนำองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

กรมคุมประพฤติได้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง ด้วยการจัดอบรมบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่างๆ เข้ารับการอบรม เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติที่ดำรงตำแหน่งใหม่ พร้อมทั้งมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของกรมคุมประพฤติ มีทักษะ มีความรู้ และมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยเห็นควรต้องผ่านการพัฒนาความรู้เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมเรียนรู้ มีทักษะด้านเทคโนโลยี ตลอดจนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 และสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

“...สำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประพฤติ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาคู่มือแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ให้มีกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีทักษะเหมาะสมในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็น

รัฐบาลดิจิทัล ซึ่งกำหนดการอบรมความรู้ในส่วนของผู้บริหารระดับต่างๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกอง ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ ผู้ทำงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ และจากคู่มือแนวทางต่างๆ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้เล็งเห็นความสำคัญ และได้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของกรมคุณประพจน์ มีทักษะ มีความรู้ และมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยเห็นควรต้องผ่านการพัฒนาความรู้เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม เรียนรู้ มีทักษะด้านเทคโนโลยี และสามารถเป็นเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ สำหรับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุณประพจน์ช่วยสนับสนุนวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีให้กับบุคลากรของกรมคุณประพจน์เพื่อให้เกิดทักษะและสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...กรมคุณประพจน์ได้จัดเตรียมสำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมคุณประพจน์ ด้วยการจัดอบรมบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่างๆ เข้ารับการอบรมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอทั้งที่เป็นหลักสูตร Online และหลักสูตรที่ต้องเข้ารับการอบรมตามปกติ และทดสอบความสามารถด้านเทคโนโลยี...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...มีการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของกรมคุณประพจน์ เพื่อให้มีความสามารถในการนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ โดยการฝึกอบรมหลักสูตรผู้อำนวยการสำนักงานคุณประพจน์ที่ดำรงตำแหน่งใหม่ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถบริหารงานตามหลักการบริหารจัดการสำนักงานยุคใหม่ และเสริมทักษะการทำงานให้เป็นผู้มีความรอบรู้ในงานทุกสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหน่วยงาน ตลอดจนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.1.3 การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

แม้ว่า กรมคุณประพจน์จะยังไม่มีกรอบแนวทางการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูง (CIO) ที่ชัดเจน แต่กรมคุณประพจน์เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำเพื่อเปลี่ยนผ่านการปฏิบัติราชการของกรมคุณประพจน์ให้เข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยเตรียมความพร้อมผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (GCIO) Transform องค์กรของรัฐสู่ Digital และกำหนดให้รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ เป็นผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) พร้อมทั้งเข้ารับอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และสามารถสร้างกลยุทธ์เชิงดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...มีการมอบหมายรองอธิบดีกรมคุมประพฤติ รับผิดชอบเป็น CIO มอบหมายเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ CIO ระดับกระทรวง การส่งไปอบรมที่สำคัญสามารถตัดสินใจเชิงนโยบายทั่วไปด้านดิจิทัลได้ ส่วนนโยบายระดับเหนือขึ้นไป มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ค.

“...กรมเล็งเห็นความสำคัญของผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูง (CIO) ซึ่งที่ผ่านมาผู้บริหารที่เป็น CIO ของกรมคุมประพฤติทุกท่านได้เข้ารับการอบรมความรู้ในหลักสูตร “ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO)” ซึ่งเน้นความรู้ในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Hard Infrastructure) การสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Soft Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการให้บริการ (Service Infrastructure) การส่งเสริมและสนับสนุนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ (Digital Economy Promotion) ดิจิทัลเพื่อสังคมและทรัพยากรความรู้ (Digital Society) เป็นต้น...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...สำหรับกรอบการพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ นั้น กรมคุมประเวดียังไม่มีกรอบแนวทางในเรื่องนี้ แต่ก็เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำเพื่อเปลี่ยนผ่านการปฏิบัตินิติราชการของกรมคุมประพฤติให้เข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ด้วยการส่งเข้ารับอบรมหลักสูตรต่างๆ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...กรมคุมประพฤติได้กำหนดให้รองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติเป็นผู้บริหาร CIO โดยผู้บริหาร CIO ต้องได้รับการพัฒนาและผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) นอกจากนี้ กรมฯ ได้เตรียมและพัฒนาผู้บริหารเพื่อมีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยให้ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (GCIO) Transform องค์กรของรัฐสู่ Digital ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และสามารถสร้างกลยุทธ์เชิงดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.2 ประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ (Change agents)

จากผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า กรมคุมประพฤติได้สร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงจากการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรของกรมที่ผ่านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ซึ่งเป็นระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภาคราชการ รวมทั้งได้แต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมคุมประพฤติ เพื่อช่วยขับเคลื่อนในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร รวมทั้งการประสานงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภาคี แต่การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ (Technologist) ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพราะต้องรองรับการปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพมากนัก กรมคุมประพฤติจึงมีการทบทวนบทบาทภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ จะเห็นได้จากการปรับโครงสร้างขององค์กร ได้มีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯ รวมทั้งได้กำหนดกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

4.2.1 มีการสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ และผู้มีผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

กรมคุมประพฤติ ได้สร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงจากการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรที่ผ่านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS มาพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะที่สำคัญให้แก่ข้าราชการกลุ่มดังกล่าว ซึ่งถือเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles) ที่เข้ามาปฏิบัติราชการเป็นเครือข่าย พร้อมทั้งพยายามสร้างและพัฒนาทีมเพื่อขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน รวมทั้งการประสานงานบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

“...กรมได้แต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมคุมประพฤติ เพื่อช่วยขับเคลื่อนในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน รวมทั้งการประสานงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้ระบบเทคโนโลยีในการ

ปฏิบัติงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานศาลยุติธรรม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรมราชทัณฑ์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เป็นต้น...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการรับสมัครคัดเลือกข้าราชการในสังกัดเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จากกลุ่มข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ มีความรู้และทักษะทางภาษาต่างประเทศ ใช้คอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา เป็นผู้มีคุณสมบัติปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและมีระเบียบวินัย มาพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะที่สำคัญให้แก่ข้าราชการกลุ่มดังกล่าว และถือเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles) ที่เข้ามาปฏิบัติราชการเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ในการช่วยคิดและพัฒนาระบบงานคุมประพฤติเพื่อการขับเคลื่อนสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ให้มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...กรมคุมประพฤติมีการสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูง 2 รูปแบบ โดยการสร้างคนคุณภาพจากภายนอกและภายใน ซึ่งภายนอกมาจากการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่กรมฯ ต้องการ และผ่านการคัดเลือกให้ไปศึกษาเรียนรู้และกลับมาพัฒนางานคุมประพฤติ สำหรับคนคุณภาพจากภายใน คือบุคลากรของกรมฯ ที่ผ่านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ซึ่งเป็นระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น ทั้งสองกลุ่มนี้ ถือเป็นกำลังคนคุณภาพของกรมฯ ที่มีศักยภาพสูง สามารถขับเคลื่อนกรมคุมประพฤติไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ได้...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.2.2 มีการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากข้อจำกัดด้านอัตราากำลังที่ต้องปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ด้วยข้อจำกัดดังกล่าว กรมคุมประพฤติ จึงพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถปฏิบัติงานเต็มกำลัง

ความสามารถ เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์กร และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและปรับวิธีการปฏิบัติงานได้ในยุคดิจิทัล

“...ตามพันธกิจของแผนพัฒนาบุคลากรกรมประพศ พ.ศ.2563-2565 ได้มีการดำเนินงานในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ เป็นไปตามมาตรฐานแห่งชาติว่าด้วยการปฏิบัติงานกรมประพศ และมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีความรู้ ทักษะความสามารถที่หลากหลาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและปรับวิธีการปฏิบัติงานได้ในยุคดิจิทัล...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก.

“...กรมประพศมีข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้าง ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งข้าราชการและพนักงานราชการ เนื่องจากกรมประพศมีภารกิจงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นจำนวนมาก...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ค.

“...เนื่องจากบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมประพศ มีจำนวน 5 ราย ซึ่งรับผิดชอบทั้งด้าน ระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) โปรแกรมประยุกต์ระบบงาน (Software) ระบบฐานข้อมูลกลางงานกรมประพศ (Database) การให้ความช่วยเหลือ (Help Desk) การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ระบบงาน (Software Development) การให้ความรู้ด้านเทคโนโลยี (Training) การดูแลระบบเครือข่าย (Network) ซึ่งการให้บริการดังกล่าวรองรับการปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและสำนักงานกรมประพศทั่วประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ของกรมประพศยังมีจำนวนจำกัด ซึ่งไม่เพียงพอต่อการพัฒนาและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ได้พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...ด้วยข้อจำกัดของกำลังคน เราสามารถดึงศักยภาพของคนมาใช้ให้เพียงพอได้ โดยการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์กรได้ โดยได้มีการนำหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง และผู้ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมไปปฏิบัติ โดยการส่ง

บุคลากรของกรม เข้ารับการอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด และที่กรมเป็นผู้จัด โดยการกำหนดหัวข้อวิชาด้านนี้ไว้ในการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรพนักงานคุมประพฤติ หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานธุรการ และหลักสูตรผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติที่ดำรงตำแหน่งใหม่ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรของกรมได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.2.3 กรมคุมประพฤติมีการทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร และการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาจิตทัฬภาครรัฐ

กรมคุมประพฤติ ได้ยกระดับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561 พร้อมกำหนดกรอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

“...กรมมีการทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาจิตทัฬภาครรัฐ จะเห็นได้จากการปรับโครงสร้างขององค์กร ได้มีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ รวมทั้งได้กำหนดกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...มีการพัฒนาโครงสร้างกรมให้หน่วยงานด้านจิตทัฬภาครรัฐเป็นระดับกอง เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรฯ จากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรม นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรได้พัฒนาบทบาทของกองให้มีการกิจที่รองรับ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ค.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร และการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาจิตทัฬภาครรัฐ โดยการจัดตั้ง “ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ” มีอำนาจหน้าที่จัดทำและปรับปรุงแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรม รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จ.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งกำหนดกรอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานของศูนย์เทคโนโลยีฯ โดยการปรับปรุงโครงสร้างของศูนย์เทคโนโลยีฯ จากเดิมซึ่งเป็นเพียงกลุ่มเทคโนโลยีฯ ที่สังกัดภายใต้กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ได้ปรับปรุงกฎกระทรวงกรมคุมประพฤติใหม่ โดยจัดตั้งกลุ่มเทคโนโลยีฯ เป็นศูนย์เทคโนโลยีฯ มีฐานะ

เทียบเท่ากอง และกำหนดกรอบอัตรากำลังเพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจงานที่เพิ่มขึ้นด้วย ทั้งบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานเดิม ภารกิจงานใหม่ และภารกิจตามนโยบายสำคัญๆ ในยุคดิจิทัล 4.0...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.3 ประเด็นและแนวทางที่ 3 ด้านการสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

การเตรียมความพร้อมของบุคลากรจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า กรมคุมประพฤติ มีการสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ โดยมีการทดสอบความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดให้มีการอบรมความรู้และทดสอบทักษะความสามารถ ทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy Skill Set) และมีการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดหัวข้อวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ในหลักสูตรการอบรม เช่น การปรับกรอบความคิด (Mindset) การบริหารงานยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมเนียมปฏิบัติ มาตรฐานจริยธรรม เป็นต้น อีกทั้งได้ให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย

นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยการสร้างทีมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม สื่อวีดิทัศน์เพื่อการเรียนรู้ และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนแบบ E-learning ให้ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยกำหนดให้มีความรู้ทุกระดับ ทุกตำแหน่งที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เข้ามามีส่วนร่วมในขณะทำงาน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4.3.1 มีการระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้างพัฒนา และเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

กรมคุมประพฤติ จัดให้มีการอบรมความรู้ และทดสอบทักษะความสามารถของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงกำหนดทักษะที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละตำแหน่งและระดับไว้ รวมถึงหลักเกณฑ์การประเมินในการย้ายหรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

“...กรมคุมประพฤติ ได้จัดให้มีการอบรมความรู้ และทดสอบทักษะความสามารถของบุคลากร ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการจัดอบรมและทดสอบความรู้ด้านดิจิทัล

ทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set) ไปจำนวน 2 ครั้ง ใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2561 และ 2562...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการดำเนินการ ดังนี้ 1. การบรรจุบุคลากรใหม่ควรรับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในการใช้ระบบดิจิทัล 2. ได้วางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ด้านทักษะระบบดิจิทัลเพิ่มขึ้น 3. การย้ายบุคลากร โดยย้ายตามความรู้ ความสามารถ เพื่อไปทำงาน รองรับด้านระบบดิจิทัล และมีการจัดแผนกลยุทธ์และจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยี ตลอดจนวัด ความรู้บุคลากรด้านทักษะด้านเทคโนโลยี...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...กรมคุมประพฤติมีการกำหนดทักษะที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละตำแหน่งและแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนในสมรรถนะประจำตำแหน่ง และกำหนดเป็นหลักเกณฑ์การประเมินในการย้าย หรือการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น รวมถึงได้มีการกำหนดไว้ในแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.3.2 มีการสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการ มีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชนริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัว สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างทันสมัย มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็น สำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

บุคลากรของกรมคุมประพฤติ ได้รับการพัฒนาทักษะตามหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การปรับกรอบความคิด การบริหารงานยุค 4.0 เทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมาภิบาล มาตรฐานจริยธรรม รวมทั้งมีการให้ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย ทั้งนี้ บุคลากรควรมีทักษะที่จำเป็นในด้านการวิเคราะห์และด้านสารสนเทศได้ เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปรับตัวกับการทำงานในบริบทการเป็นองค์กรดิจิทัลได้มากยิ่งขึ้น

“...คนทำงานทุกคนต้องมีทักษะวิเคราะห์ ต้องทำงานสารสนเทศได้ ข้อมูลที่มีต้องดึงเอา มาใช้ได้ง่ายขึ้น การเอาข้อมูลที่มาวิเคราะห์มันยาก ข้อมูลที่อยู่ในระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลดิบ การที่จะเอาข้อมูลดิบมาวิเคราะห์ต้องผ่านเจ้าหน้าที่ไอที แทนที่ทุกคนจะหยิบเอามาวิเคราะห์เอง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...มีการเตรียมความพร้อมกับบุคลากร ถ้าใช้เทคโนโลยีที่ใกล้ตัว การใช้แอปในมือถือใช้ เป็นเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ หากมองที่ Mindset มองว่า ผู้ปฏิบัติพร้อมที่จะเปลี่ยน แต่จะยังไม่เป็น ดิจิทัลเต็มรูปแบบ เพียงแต่เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน ถ้าเป็นในระดับ Digital

Office ยังต้องมีการปรับ Mindset เยอะ เพราะเป็นงานที่ต้องมีการวิเคราะห์ ต้องบันทึก ทุกอย่างต้องทำด้วยโปรแกรมต้องใช้ความคล่องตัวและการเรียนรู้ เพราะโปรแกรมมันต้องมีความยุ่งยากชนิดหนึ่งไม่เหมือนโปรแกรมสำเร็จรูปง่ายๆ ตรงนี้ต้องให้เขาเรียนรู้...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จ.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการดำเนินการ โดยการเตรียมความพร้อมสำหรับเจ้าหน้าที่ในสังกัด ให้มีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน ริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัวสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างทันสมัย มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็น เพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ในเรื่อง 1. การปรับกรอบความคิดใหม่ๆ เพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล 2. ให้สร้างทัศนคติเรื่องการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเรื่องการทำงานให้รวดเร็วขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดหัวข้อวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ในหลักสูตรการอบรม เช่น การปรับกรอบความคิด (Mindset) การบริหารงานยุค 4.0 เทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมาภิบาล มาตรฐานจรรยาบรรณ เป็นต้น อีกทั้งได้ให้ความรู้ในเรื่องนี้ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึง และเข้าใจได้ง่าย รวมทั้งได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ พร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ได้...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.3.3 การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับตำแหน่ง

ที่ผ่านมา กรมคุมประพฤติสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ ด้วยการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ด้านดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานในแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงานในทุกๆ ระดับ พร้อมทั้งทดสอบวัดระดับทักษะความรู้ดังกล่าว ทั้งข้อเขียน การสัมภาษณ์ และทดสอบในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กรมคุมประพฤติ พยายามดึงดูดบุคลากรพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมและต้องการเข้ามาทำงานในระบบราชการ โดยการขอรับโอนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และการให้ทุนรัฐบาลแก่บุคคลที่มีศักยภาพสูง อันเป็นกำลังสำคัญที่จะพัฒนางานคุมประพฤติในอนาคต

“...กรมคุมประพฤติมีการสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการในกรมคุมประพฤติ ซึ่งตำแหน่งงานหลักของกรมคุมประพฤติ มีการทดสอบความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสาร ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง มีการสอบวัดความรู้ความสามารถ ด้านข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดสอบโดยการปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก.

“...ผู้บริหารได้พยายามวางกรอบแนวทางและความคิดในการสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ด้วยการให้มีการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ด้านดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นพื้นฐานในแบบบรรยายลักษณะงาน (Job description) ของแต่ละตำแหน่งงานในทุกๆ ระดับ และให้มีการทดสอบความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และสามารถปฏิบัติงานและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...กรมคุมประพฤติมีการสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ ที่มีความพร้อมและต้องการเข้ามาทำงานในระบบราชการ โดยการขอรับ โอนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) หรือที่เรียกว่า ข้าราชการสายพันธุ์ใหม่ ที่ผ่านการอบรมความรู้และฝึกฝนทักษะการทำงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เข้ามาในระบบงานคุมประพฤติ และเพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ได้เข้ามาปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ในกรมคุมประพฤติ พร้อมทั้งกระตุ้นให้คนทำงานเดิม ๆ สามารถทำงานในรูปแบบใหม่ไปพร้อมๆ กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการให้ทุนรัฐบาลแก่บุคคลที่มีศักยภาพสูง โดยกรมคุมประพฤติได้ขอรับทุนจากสำนักงาน ก.พ. จำนวน 2 ประเภท คือ ทุนบุคคลทั่วไป และทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (ทุน UIS) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปและนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรีภายในประเทศ ที่มีความรู้ ความสามารถ สมักรับทุนเพื่อศึกษาต่อต่างประเทศ พร้อมบรรจุเข้ารับราชการในกรมคุมประพฤติ ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญที่จะกลับมาพัฒนางานคุมประพฤติในอนาคต...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.3.4 ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ด้วยนโยบายของผู้บริหารกรมคุมประพฤติ กำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Smart Probation เพื่อให้เข้าสู่ยุค Probation 4.0 และสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการให้บริการ ซึ่งข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ได้ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว อีกทั้งยังมีการสร้าง

ทีมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของกรมคุมประพฤติมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

“...ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยพิจารณาจากนโยบายของผู้บริหารที่กำหนดนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยี ทั้งในส่วนของการทำงานภายในหน่วยงาน และการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น การเปลี่ยนวิธีการ รับ-ส่ง ข้อมูลกับศาลยุติธรรม การใช้ระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Conference) การใช้งาน โปรแกรมประยุกต์ที่กรมคุมประพฤติได้พัฒนาขึ้น ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ได้ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมทั้งนโยบายของผู้บริหาร...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Smart Probation เพื่อให้เข้าสู่ยุค Probation 4.0 และสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และการให้บริการ เช่น การนำเครื่องมือติดตามตัวอิเล็กทรอนิกส์ (EM) มาใช้กับผู้กระทำผิด การวางกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชนในรูปแบบ Digital Service การจัดฐานข้อมูล Big Data เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และการทำงานแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ค.

“...บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ติดตามตัวผู้กระทำผิด การให้บริการประชาชนในรูปแบบ Digital Service หรือการปรับระบบการทำงานให้เป็น Smart Office เพื่อทำงานได้สะดวกและรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นดังกล่าว กรมคุมประพฤติจึงจัดให้มีการอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตรข้าราชการ 4.0 หลักสูตรการนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ติดตามตัวมาใช้ และหลักสูตรผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติที่ดำรงตำแหน่งใหม่ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรของกรมคุมประพฤติมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จ.

“...มีการสร้างทีมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นมา เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม จัดทำสื่อวีดิทัศน์เพื่อการเรียนรู้ และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนแบบ E-learning ให้ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทใหม่

โดยกำหนดให้มีบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่ง ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และ ประสบการณ์เข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงาน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.4 ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคน ภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า กรมคุมประพฤติมีการปรับบริบทการทำงาน การเสนอปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้กำหนด กรอบทิศทางในการบริหารงานและการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุม ประพฤติ รวมทั้งกำหนดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ จัดเป็นมูมสำหรับการเรียนรู้ แต่อาจจะ ยังไม่ครอบคลุมและยังไม่เป็นระบบ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการ ความรู้ พร้อมทั้งกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้กรมคุมประพฤติมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มี แหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีการกำหนดแผนการพัฒนาระบบเว็บไซต์เพื่อเป็นช่องทางในการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นศูนย์รวมขององค์ความรู้ต่างๆ ของกรมคุมประพฤติ

4.4.1 มีการปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ กรมคุม ประพฤติ ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ มีการเสนอปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน แม้ว่าจะยังไม่ ครอบคลุมกระบวนการงานทั้งหมด

“...การปรับบริบทการทำงาน การเสนอปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน เช่น การนำเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ติดตามตัวมาใช้ในงานคุมประพฤติ การลดการใช้ กระดาษ การให้บริการประชาชน โดยการงดเรียกเอกสารทางราชการกับประชาชนผู้มารับบริการ การให้บริการประชาชนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อลดภาระการเดินทางมาติดต่อสื่อสาร มีการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ โดยนำเทคโนโลยีเข้าไปสนับสนุนการปฏิบัติงาน ในแต่ละกระบวนการงาน แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ อย่างยั่งยืน อาทิ ให้มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ การรับส่งหนังสือผ่าน Mail go Thai การให้บริการประชาชนผ่านระบบ Internet การสร้าง ฐานข้อมูลรับบริการของกรมคุมประพฤติ เป็นต้น...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...มีการปรับกระบวนการทำงานให้ชัดเจนขึ้นสอดคล้องกับการทำงานในยุคดิจิทัล ไทยแลนด์ 4.0 โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชน โดยใช้วิธีการทำงานแบบ Smart Probation การนำเทคโนโลยีเข้ามาขับเคลื่อนการทำงานและการให้บริการ เช่น การนำเครื่องมือติดตามตัวอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับผู้กระทำผิด การวางกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชนในรูปแบบ Digital Service การจัดฐานข้อมูล Big Data เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

4.4.2 มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคยรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน

กรมคุมประพฤติ มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งเสนอแผนงานโครงการ กิจกรรม ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การปรับปรุงระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตภายในหน่วยงานของกรมคุมประพฤติ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่เน้นการใช้งานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ยังนำผู้ Kiosk และ Application ต่างๆ มาใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน แต่ยังมีข้อจำกัดเรื่องอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่คุ้นชินกับการใช้ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานที่ทำงาน

“...สิ่งที่กรมคุมประพฤติกำลังทำ ต้องใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ลักษณะงานมีทั้งงานเอกสารและสำนวน กับงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรงก็คือผู้กระทำผิด การใช้เทคโนโลยีจะช่วยทั้งสองส่วน การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในสำนักงาน Digital Office ซึ่งนำร่อง 3 แห่ง กระบวนการในสำนักงานทั้งหมด ยกเว้น การตรวจพิสูจน์และฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ทำในรูปแบบของการใช้โปรแกรมเป็น Paperless ตั้งแต่การรับคดี การเก็บข้อมูลส่วนบุคคล การเก็บอัตลักษณ์ของผู้กระทำผิด เช่น ภาพถ่าย ลายพิมพ์นิ้วมือ ลายเซ็น เก็บเป็นดิจิทัลทั้งหมด โดยข้อมูลเหล่านี้เอามาใช้ในการทำงานเกี่ยวกับสำนวน ไม่ว่าจะเป็นการสอบปากคำ หรือจบกระบวนการจัดทำรายงานไปที่ศาล...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก.

“...กรมคุมประพฤติ ได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ รวมทั้งได้เสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ โดยบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติราชการของกรมคุมประพฤติ มีการเสนอของบประมาณสำหรับการดำเนินการโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งในส่วนของการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ สำหรับรองรับการปฏิบัติงาน การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์

ระบบงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร การรับ-ส่งข้อมูลผ่านระบบดิจิทัล การติดต่อสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การประชุมแบบออนไลน์ การปรับปรุงระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตภายในหน่วยงานของกรมคุมประพฤติ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่เน้นการใช้งานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งที่ผ่านมามูลค่าการของกรมคุมประพฤติ สามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...ในส่วนของการปฏิบัติงาน กรมคุมประพฤติได้นำ Application Line มาใช้ในการติดต่อประสานในการทำงาน ทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับ ส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน อีกทั้งยังมีการนำตู้ Kiosk นำมาใช้ในการให้บริการกับประชาชน โดยผู้ดังกล่าวจะมีระบบการกำหนดนัดวันรายงานตัว การเลื่อนวันรายงานตัวของผู้ถูกคุมประพฤติ การยื่นความประสงค์รับการสงเคราะห์แบบออนไลน์ และการรับสมัครอาสาสมัครคุมประพฤติ (ยังไม่ครอบคลุมทุกจังหวัด) นอกจากนี้ กรมคุมประเวดียังได้มีการประชุมผ่าน Application ต่างๆ เช่น zoom, Webex Meet, True VROOM เป็นต้น สำหรับในส่วนของการพัฒนาบุคลากร กรมคุมประเวดียังได้มีการจัดอบรมออนไลน์ ผ่าน Application ต่างๆ เช่นเดียวกัน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวก็ทำให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยและมีทักษะกับการทำงาน/ การสื่อสารผ่านระบบดิจิทัล...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...กรมคุมประเวดีมีนโยบายในการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย (WiFi) ทั่วอาคาร สนับสนุนให้บุคลากรมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ทุกคน มีการจัดประชุมทางไกลผ่านจอภาพอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่จะสร้างบรรยากาศการประชุมที่เพียบพร้อมไปด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านการประชุมในลักษณะห้อง War Room...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...ทั้งนี้ กรมยังหาทรัพยากรไม่พอ ทรัพยากรไม่พอจึงจำกัดการใช้งาน มันก็เลยถอยหลัง แทนที่จะให้คนใช้เทคโนโลยีเยอะๆ เพื่อให้เขาคุ่นชิน กลายเป็นว่า จำกัดการใช้เทคโนโลยี ทำให้คนไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยี เป็นของยากและหวง คอมพิวเตอร์ก็เก่า ส่วนอุปกรณ์สื่อสารอื่นๆ นอกจากมือถือแต่ไม่เพียงพอ แท็บเล็ตไม่มีเลย...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จ.

4.4.3 สภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ

กรมคุมประพฤติ ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับ ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) รวมถึงการจัดทำ KM ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงาน เพื่อค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และนำมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้บุคลากรในสังกัดได้เรียนรู้ร่วมกัน แม้ว่าจะมีการจัดมุมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังไม่ครอบคลุมและไม่เป็นระบบ

“...ทุกระดับตั้งแต่หัวหน้าและระดับกลาง ถ้ามีโครงการก็จะรู้ว่าอะไรควรทำก่อน-หลัง มาจัดลำดับความสำคัญ รองลงไปต้องคิดเป็น เพื่อทำงานต่อ ต้องมีเทคนิคการจัดการ การสร้างความรู้ในองค์กร การทำงานเป็นทีม Learning by Doing ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดการเรียนรู้...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...กรมคุมประพฤติ ได้มีการดำเนินการ รวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีมุมสำหรับการเรียนรู้ แต่อาจจะยังไม่ครอบคลุม และยังไม่เป็นระบบ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ ได้กำหนดแผนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้กรมคุมประพฤติมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีการกำหนดแผนการพัฒนาเว็บไซต์เพื่อเป็นช่องทางในการเรียนรู้ และเป็นศูนย์รวมขององค์ความรู้ต่างๆ ของกรมคุมประพฤติ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...กรมคุมประพฤติมีการจัดทำและรวบรวมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกหลัก และภารกิจสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับ ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) พร้อมทั้งได้มีการจัดทำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการ โดยแผนดังกล่าวได้กำหนดให้หน่วยงานใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการให้บุคลากรเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning หรือใช้วิธีการสอนงาน รวมถึงการจัดทำ KM ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงาน เพื่อค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และนำมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้บุคลากรในสังกัดได้เรียนรู้ร่วมกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

“...มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ เช่น อบรมวิธีการลงระบบสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ เปิดกลุ่มไลน์ให้มีการถาม และตอบคำถามของเจ้าหน้าที่โดยตรง มีการจัดตั้งองค์การแห่งการเรียนรู้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีฐานะเป็นกอง เพื่อรวบรวมความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

4.4.4 มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนารวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ

สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนาในการจัดอบรมและทดสอบความรู้ด้านดิจิทัล ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skillset) รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงการประเมินทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านดิจิทัล สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ

“...กรมคุมประพฤติได้กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยการจัดทำแผนดังกล่าว ต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนาในแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งการประเมินดังกล่าวครอบคลุมถึงการประเมินทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์/ทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติไว้ด้วย...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...มีการให้เข้ารับการทดสอบเพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนาทุกปี การให้ศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ค.

“...สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ในสายงานอื่น ๆ มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับดำเนินการ “การจัดอบรมและทดสอบความรู้ด้านดิจิทัล ทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill Set)” สำหรับบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการพัฒนาความรู้ โดยให้เข้าทดสอบมาตรฐานวิชาชีพไอที (Information Technology Professional Examination: ITPE)...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัล สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติไว้เป็นระยะๆ โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน การสร้างความคุ้นเคยในการลงระบบข้อมูล การประมวลผลข้อมูลผ่านระบบดิจิทัล (DPIS)...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...นอกจากนี้ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการจัดให้มีการทดสอบ ความสามารถคอมพิวเตอร์สากล (The International Computer Driving License : ICDL) ให้กับ บุคลากรกรมคุมประพฤติ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital Literacy ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้การดำเนินการดังกล่าวได้จัด ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2562...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็น องค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า แม้ว่าผู้บริหาร เล็งเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยให้จัดหางบประมาณสำหรับอบรม ความรู้ เพื่อพัฒนากำลังคน แต่การอบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมบุคลากร ของกรมคุมประพฤติทั้งหมด ประกอบกับการปฏิบัติงานที่เกินมาตรฐาน อีกทั้งยังขาดงบประมาณใน การอบรมความรู้ ขาดอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การที่จะให้ บุคลากรปรับตัวเข้าสู่องค์กรดิจิทัลในทันทีนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากไม่ใช่เพียงแค่การนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เท่านั้นต้องปรับทิศทางการทำงาน วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลด้วยเช่นกัน และเนื่องจากกรมทำงานเกี่ยวกับกฎหมาย จึงมีข้อท้วงติงเรื่องกฎหมายตลอด เป็นส่วนทำให้ บุคลากรกรมคุมประพฤติไม่เชื่อมั่นในเทคโนโลยี อันเป็นอุปสรรคต่อการเตรียมความพร้อมของ บุคลากรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นไปด้วยความยากลำบาก

“...งบประมาณสนับสนุนไม่สอดคล้องกับการพัฒนาและการดำเนินการ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ค.

“...ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของกรมคุม ประพฤติ โดยให้จัดหางบประมาณสำหรับอบรมความรู้ เพื่อพัฒนากำลังคน แต่การอบรมให้ความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรของกรมทั้งหมด ประกอบกับการปฏิบัติงานที่เกิน

มาตรฐาน ก.พ.กำหนด ขาดงบประมาณในการอบรมความรู้ ขาดอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ง.

“...กรมทำงานเกี่ยวกับกฎหมาย ก็จะมีข้อท้วงติงเรื่องกฎหมายตลอด ว่ากฎหมายไม่รองรับ ทดลองอะไรใหม่ๆ ไม่ได้เพราะกฎหมายไม่ได้บอกให้ทำ ไม่กล้าทำ แต่กฎหมายไม่ได้ห้าม จุดอ่อนอีกอย่าง คือ ความเชื่อมั่นในเทคโนโลยี คนส่วนใหญ่จะมองว่า ข้อมูลจะหาย ระบบล่มจะทำอย่างไร เน้นล้มทำอย่างไร เขาไม่เชื่อมั่นในเทคโนโลยี ถ้ามีการฟ้องร้อง หลักฐานที่เป็นดิจิทัลจะเชื่อถือได้ไหม...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จ.

“...ผู้บริหารได้ตั้งเป้าหมายที่จะเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่ด้วยกรมคุมประพฤติเป็นองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่ มีบุคลากรทั้งหมด 4,000 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นเก่าที่ไม่ได้เติบโตมากับเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น การเรียนรู้และยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล จึงค่อนข้างไปได้ช้าๆ ต้องรอคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทดแทน แต่ก็ต้องใช้เวลาที่ยาวนาน ประกอบกับคนรุ่นใหม่ ไม่มีความสนใจที่จะเข้ามาทำงานในระบบราชการ การพยายามสร้างความรู้เกี่ยวกับดิจิทัลให้แก่คนรุ่นเก่า จึงอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่องค์กรดิจิทัล กรมคุมประพฤติ ได้ดำเนินการในเรื่องนี้มาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการจนถึงมีนโยบายการพัฒนาประเทศไทย หรือ Thailand 4.0 แต่การที่จะให้บุคลากรปรับตัวเข้าสู่องค์กรดิจิทัลในทันทีนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เท่านั้น แต่กรมต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรเตรียมความพร้อมในการปรับตัวในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านความคิด วิธีการทำงาน ที่ปรับจากการทำงานในรูปแบบเดิม มาทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง บุคลากรไม่ใช่ทุกคนที่จะเปิดรับสิ่งใหม่และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้ อีกทั้งองค์กรเอง ก็ต้องปรับทิศทางการทำงาน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลด้วยเช่นเดียวกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ช.

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารกรมคุมประพฤติ ได้มอบนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล พร้อมเน้นย้ำให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งการอ่านหนังสือ การจัดอบรมให้ความรู้แบบออนไลน์ นอกจากนี้ กรมคุมประเวดียังได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ปีพ.ศ. 2563-2565 เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติให้ครอบคลุมทุกบทบาทภารกิจสอดคล้องการทำงานในยุคดิจิทัล ไทยแลนด์ 4.0 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ รวมถึงกำหนดกรอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...แผนพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีในกรมต้องมีหลักสูตรพื้นฐาน หลักสูตรจำเป็น และหลักสูตร Advance สำหรับหลักสูตรพื้นฐาน ต้องรู้เรื่องพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยี หลักสูตรจำเป็นพวกโปรแกรมสำเร็จรูปที่จำเป็น หลักสูตร Advance เฉพาะกลุ่มที่ต้องใช้โปรแกรมเฉพาะ หรือต้องวิเคราะห์เฉพาะด้าน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ก.

“...ทุกคนเรียนรู้ได้จากสำนักงานตัวเอง มีซอฟต์แวร์ มีเทคนิคเยอะแยะ หรือเปิดดูเอาเอง หรือกองส่วนกลางจะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่บค.อยู่ในทุกสำนักงาน ต้องดูแลเหมือนเป็นสมาชิกของกอง ต้อง Find Out ที่เข้มแข็ง เพื่อหาสมาชิกต่อในวงภาค หลายภาคมีการเรียนรู้ร่วมกัน เดินสายประชุมที่จังหวัดและถ่ายทอด Best Practice คนที่เปิดโลกทัศน์...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข.

“...กรมคุมประพฤติ ได้จัดทำแผนการพัฒนา โดยศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม และทดสอบทักษะด้านเทคโนโลยี และให้โอกาสเข้าร่วมประชุมระดับผู้บริหารเพื่อรับทราบนโยบาย ระบบกระบวนการพัฒนา รวมถึงการให้ฝึกปฏิบัติจริง ตลอดจนให้มีการสอนงานร่วมกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ค.

“...ผู้บริหารของกรมคุมประพฤติ ได้มอบนโยบายกำหนดให้กรพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 26 กันยายน 2560 รวมทั้งเน้นย้ำให้บุคลากรของกรม

ประพจน์ เรียนรู้ด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ หรือผ่านช่องทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ รวมทั้งมีการจัดอบรมให้ความรู้แบบออนไลน์...”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ก.

“...บุคลากรของกรมคุมประพฤติ เรียนรู้ด้วยตนเองโดยการอ่านหนังสือ หรือผ่านช่องทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งมีการจัดอบรมให้ความรู้แบบออนไลน์ (E-learning) ทั้งที่เป็นหลักสูตรพื้นฐานและหลักสูตรขั้นสูง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ฉ.

“...กรมคุมประพฤติได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมรับในการเป็นองค์กรดิจิทัล ด้วยการให้บุคลากรได้รับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด และกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถปรับบทบาทการทำงานเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ในปัจจุบันได้ อีกทั้งกรมคุมประพฤตินี้ยังได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ปี 2563-2565 เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติให้ครอบคลุมทุกบทบาทภารกิจสอดคล้องการทำงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 นอกจากนี้ยังได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ รวมถึงกำหนดกรอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์ ช.

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ของกรมคุมประพฤติ รวมทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งการสัมภาษณ์เป็นไปตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล พร้อมวิเคราะห์ข้อมูลประเภทเอกสาร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล
3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการศึกษาข้อมูล พร้อมสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตั้งแต่ช่วงเดือนมกราคม - พฤษภาคม รวมระยะเวลา 5 เดือน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือ ถูกต้อง และเที่ยงตรงที่สุด โดยผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลและวิเคราะห์ผลของงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ผู้วิจัยแบ่งผลการออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัลตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อม

ของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล และตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 – 2565

กรมคุมประพฤติ ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2563-2565 เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย “การคืนคนดีสู่สังคม” และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรมาตรฐานในการสร้างหลักประกันความปลอดภัยของชุมชนจากผู้กระทำผิดในระบบการคุมประพฤติ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาและวิเคราะห์แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 ของกรมคุมประพฤติ แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2562-2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 การพัฒนาบริการประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) พร้อมทั้งดำเนินการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และดำเนินการจัดทำและรวบรวมแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จากหน่วยงานตามภารกิจหลักในส่วนกลาง เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2563-2565

ประเด็นและแนวทางที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์

ผลจากการวิจัย พบว่า กรมคุมประพฤติตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการปรับกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว และมีการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานเพิ่มเติมคือ พัฒนาศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานคุมประพฤติ สำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประเวตินั้น จะต้องผ่านการพัฒนาความรู้ตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ รองอธิบดีกรมคุมประพฤติที่ได้รับมอบหมายกำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) จะต้องได้รับการพัฒนาและผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ เข้ารับ

การอบรมหลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (GCIO) เปลี่ยนผ่านองค์กรของรัฐสู่ดิจิทัล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และสามารถสร้างกลยุทธ์เชิงดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 มีการปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประพฤติ จะต้องผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาในการเป็นผู้นำในหลากหลายภารกิจที่ครอบคลุมการบริหารหน่วยงาน รวมทั้งการปรับกรอบความคิด (Mindset) และทักษะความสามารถ (Skillsets) เพื่อกำลึงขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ อีกทั้ง ยังมีนโยบายนำระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว

1.2 การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐให้มีความสามารถในการนำองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

กรมคุมประพฤติได้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงด้วยการจัดอบรมบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่างๆ เข้ารับการอบรม เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติที่ดำรงตำแหน่งใหม่ พร้อมทั้งมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของกรมคุมประพฤติ มีทักษะ มีความรู้ และมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยเห็นควรต้องผ่านการพัฒนาความรู้เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมเรียนรู้ มีทักษะด้านเทคโนโลยี ตลอดจนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 และสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

1.3 การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

แม้ว่า กรมคุมประพฤติ จะยังไม่มีกรอบแนวทางการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูง (CIO) ที่ชัดเจน แต่กรมคุมประพฤติเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำเพื่อเปลี่ยนผ่านการปฏิบัติราชการของกรมคุมประพฤติให้เข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยเตรียมความพร้อมผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (GCIO) Transform องค์กรของรัฐสู่ Digital และกำหนดให้รองอธิบดีกรมคุมประพฤติเป็นผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) พร้อมทั้งเข้ารับอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และสามารถสร้างกลยุทธ์เชิงดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents)

จากผลการวิจัย พบว่า กรมคุมประพฤติได้สร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงจากการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรของกรมที่ผ่านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ซึ่งเป็นระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ รวมทั้งได้แต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมคุมประพฤติ เพื่อช่วยขับเคลื่อนในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร รวมทั้งการประสานงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภาคี แต่การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ (Technologist) ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพราะต้องรองรับการปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพมากนัก กรมคุมประพฤติจึงมีการทบทวนบทบาทภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ จะเห็นได้จากการปรับโครงสร้างขององค์กร ได้มีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯ รวมทั้งได้กำหนดกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2.1 มีการสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาครัฐ และผู้มีผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

กรมคุมประพฤติ ได้สร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงจากการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรที่ผ่านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS มาพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะที่สำคัญให้แก่ข้าราชการกลุ่มดังกล่าว ซึ่งถือเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles) ที่เข้ามาปฏิบัติราชการเป็นเครือข่าย พร้อมทั้งพยายามสร้างและพัฒนาทีมเพื่อขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน รวมทั้งการประสานงานบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 มีการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังที่ต้องปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ไม่

เต็มประสิทธิภาพ ด้วยข้อจำกัดดังกล่าว กรมคุมประพฤติ จึงพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์กร และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและปรับวิธีการปฏิบัติงานได้ในยุคดิจิทัล

2.3 กรมคุมประพฤติมีการทบทวนบทบาทภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ

กรมคุมประพฤติ ได้ยกระดับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561 พร้อมกำหนดกรอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ประเด็นและแนวทางที่ 3 ด้านการสรรหาและพัฒนาอัตรากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

ผลจากการวิจัย พบว่า การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่า กรมคุมประพฤติ มีการสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ โดยมีการทดสอบความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดให้มีการอบรมความรู้และทดสอบทักษะความสามารถ ทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy Skill Set) และมีการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดหัวข้อวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ในหลักสูตรการอบรม เช่น การปรับกรอบความคิด (Mindset) การบริหารงานยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมาภิบาล มาตรฐานจริยธรรม เป็นต้น อีกทั้งได้ให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย

นอกจากนี้ ยังพบว่า กรมคุมประพฤติเปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยการสร้างทีมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม สื่อวีดิทัศน์เพื่อการเรียนรู้ และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนแบบ E-learning ให้ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยกำหนดให้มีบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่งที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงาน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.1 มีการระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้างพัฒนา และเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

กรมคุมประพฤติ จัดให้มีการอบรมความรู้ และทดสอบทักษะความสามารถของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงกำหนดทักษะที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละตำแหน่งและระดับไว้ รวมถึงหลักเกณฑ์การประเมินในการย้ายหรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

3.2 มีการสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการ มีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชนริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัวสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างทันสมัย มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

บุคลากรของกรมคุมประพฤติ ได้รับการพัฒนาทักษะตามหลักสูตรการอบรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การปรับกรอบความคิด การบริหารงานยุค 4.0 เทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมาภิบาล มาตรฐานจรรยาบรรณ รวมทั้งมีการให้ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย ทั้งนี้บุคลากรควรมีทักษะที่จำเป็นในด้านการวิเคราะห์และด้านสารสนเทศได้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับการทำงานในบริบทการเป็นองค์กรดิจิทัลได้มากยิ่งขึ้น

3.3 การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับตำแหน่ง

ที่ผ่านมา กรมคุมประพฤติสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ ด้วยการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ด้านดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานในแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงานในทุกๆ ระดับ พร้อมทั้งทดสอบวัดระดับทักษะความรู้ดังกล่าว ทั้งข้อเขียน การสัมภาษณ์ และทดสอบในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กรมคุมประพฤติ พยายามดึงดูดบุคลากรพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมและต้องการเข้ามาทำงานในระบบราชการ โดยการขอรับโอนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และการให้ทุนรัฐบาลแก่บุคคลที่มีศักยภาพสูง อันเป็นกำลังสำคัญที่จะพัฒนางานคุมประพฤติในอนาคต

3.4 ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ด้วยนโยบายของผู้บริหารกรมคุมประพฤติ กำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Smart Probation เพื่อให้เข้าสู่ยุค Probation 4.0 และสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการให้บริการ ซึ่งข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ได้ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว อีกทั้งยังมีการสร้างทีมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของกรมคุมประพฤติมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัย พบว่า กรมคุมประพฤติมีการปรับบริบทการทำงาน การเสนอปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้กำหนดกรอบทิศทางในการบริหารงานและการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ รวมทั้งกำหนดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ จัดเป็นมูมสำหรับการเรียนรู้ แต่อาจจะยังไม่ครอบคลุมและยังไม่เป็นระบบ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ พร้อมทั้งกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้กรมคุมประพฤติดีมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีการกำหนดแผนการพัฒนาระบบเว็บไซต์เพื่อเป็นช่องทางในการเรียนรู้ ซึ่งจะป็นศูนย์รวมขององค์ความรู้ต่างๆ ของกรมคุมประพฤติ

4.1 มีการปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ กรมคุมประพฤติ ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ มีการเสนอปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน แม้ว่าจะยังไม่ครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด

4.2 มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคยรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน

กรมคุมประพฤติ มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งเสนอแผนงานโครงการ กิจกรรม ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การปรับปรุงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายในหน่วยงานของกรมคุมประพฤติ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่เน้นการใช้งานผ่าน

ระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ยังมีนำตู้ Kiosk และ Application ต่างๆ มาใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน แต่ยังมีข้อจำกัดเรื่องอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่คุ้นชินกับการใช้ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานที่ทำงาน

4.3 สภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ

กรมคุมประพฤติ ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับ ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) รวมถึงการจัดทำ KM ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงาน เพื่อค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และนำมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้บุคลากรในสังกัดได้เรียนรู้ร่วมกัน แม้ว่าจะมีการจัดมุมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังไม่ครอบคลุมและไม่เป็นระบบ

4.4 มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนารวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัล สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ

สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนาในการจัดอบรมและทดสอบความรู้ด้านดิจิทัล ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skillset) รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงการประเมินทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านดิจิทัล สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า แม้ว่าผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยให้จัดหางบประมาณสำหรับอบรมความรู้ เพื่อพัฒนากำลังคน แต่การอบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมบุคลากรของกรมคุมประพฤติทั้งหมด ประกอบกับภารกิจงานที่เกินมาตรฐาน อีกทั้งยังขาดงบประมาณในการอบรมความรู้ ขาดอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การที่จะให้บุคลากรปรับตัวเข้าสู่องค์กรดิจิทัลในทันทีนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เท่านั้นต้องปรับทิศทางการทำงาน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลด้วยเช่นเดียวกัน และเนื่องจากกรมทำงานเกี่ยวกับกฎหมาย จึงมีข้อท้วงติงเรื่องกฎหมายตลอด เป็นส่วนทำให้บุคลากรกรมคุมประพฤติไม่เชื่อมั่นในเทคโนโลยี

อันเป็นอุปสรรคต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นไปด้วยความยากลำบาก

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารกรมคุมประพฤติ ได้มอบนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล พร้อมเน้นย้ำให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งการอ่านหนังสือ การจัดอบรมให้ความรู้แบบออนไลน์ นอกจากนี้ กรมคุมประพฤติดังได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ปีพ.ศ. 2563-2565 เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติให้ครอบคลุมทุกบทบาทภารกิจสอดคล้องการทำงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ รวมถึงกำหนดกรอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบในการอธิบายและวิเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

กรมคุมประพฤติดำเนินการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของบุคลากร ตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูง หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างกำหนดกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แม้จะมีการสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ และมีการอบรมความรู้และทดสอบทักษะความสามารถทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด ในส่วนผู้บริหารได้กำหนดกรอบทิศทางในการบริหารงาน และการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ รวมทั้งพยายามสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบ แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่

ตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล” ด้วยทั้งข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ของกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และจากการค้นคว้าเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อนำมาวิเคราะห์ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ประเด็นและแนวทางที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์

กรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการปรับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว และมีการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานเพิ่มเติมคือ พัฒนาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล สำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้นจะต้องผ่านการพัฒนาความรู้ตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ รองอธิบดีกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ได้รับมอบหมายกำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) จะต้องได้รับการพัฒนาและผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (GCIO)

1.1 มีการปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของกรมประพตีสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาในการเป็นผู้ นำในหลากหลายภารกิจที่ครอบคลุมการบริหารหน่วยงาน รวมทั้งการปรับกรอบความคิด (Mindset) และทักษะความสามารถ (Skillsets) เพื่อกำลั งขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ อีกทั้ง ยังมีนโยบายนำระบบเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการถอดบทเรียนจากประสบการณ์กรรมบังคับคดีเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อการ ไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล

เรือน, 2561 หน้า 3) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์เชิงลึก พบว่าผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งให้การส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยให้ทิศทางและนโยบายในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561 หน้า 22) โดยกล่าวว่า ผู้บริหารสูงสุด จะต้องกระตุ้นการดำเนินงานในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย รวมถึงนโยบายและยุทธศาสตร์การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการออกแบบองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงการทำงานและสร้างการบริการที่ตอบสนองความต้องการประชาชนและผู้รับบริการ

1.2 การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐให้มีความสามารถในการนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์

กรมคุมประพฤติได้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงด้วยการจัดอบรมบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่างๆ เข้ารับการอบรม เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติที่ดำรงตำแหน่งใหม่ พร้อมทั้งมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของกรมคุมประพฤติ มีทักษะ มีความรู้ และมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยเห็นควรต้องผ่านการพัฒนาความรู้เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมเรียนรู้ มีทักษะด้านเทคโนโลยี ตลอดจนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 และสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีความสอดคล้องกับประเด็นและแนวทางการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561 หน้า 23) ระบุว่า การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐให้มีความสามารถในการนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ และเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลให้ยั่งยืนได้ โดยหนึ่งในการดำเนินการคือ การให้ความรู้และพัฒนาทักษะเชิงลึกในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการบรรจุหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Transformation) ไว้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารหรือเตรียมผู้บริหารจัดดำเนินการอยู่แล้ว หรือหลักสูตรอื่นๆ ที่หน่วยงานต่างๆ จัดดำเนินการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจมีจัดหลักสูตรเฉพาะหรือหลักสูตรระยะสั้น เพื่อการดำเนินการดังกล่าว

1.3 การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

แม้ว่า กรมคุ้มครองประพฤติก จะยังไม่มีกรอบแนวทางการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูง (CIO) ที่ชัดเจน แต่กรมคุ้มครองประพฤติกเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำเพื่อเปลี่ยนผ่านการปฏิบัติราชการของกรมคุ้มครองประพฤติกให้เข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยเตรียมความพร้อมผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุ้มครองประพฤติก เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (GCIO) Transform องค์การของรัฐสู่ Digital และกำหนดให้รองอธิบดีกรมคุ้มครองประพฤติกเป็นผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) พร้อมทั้งเข้ารับอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และสามารถสร้างกลยุทธ์เชิงดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 (รุ่งรัตน์ บุญ-หลง, 2561, หน้า 86) ที่ระบุว่า บุคลากรที่สมควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกและรองลงมา ซึ่งพิจารณาแยกตามระดับตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องกำหนดทิศทางขององค์กร และมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง ผู้บริหารระดับรองลงมาคือ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง จนถึงผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน ซึ่งมีบทบาทในการถ่ายทอดสู่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents)

กรมคุ้มครองประพฤติกได้สร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงจากการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรของกรมที่ผ่านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ซึ่งเป็นระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐราชการ รวมทั้งได้แต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกรมคุ้มครองประพฤติก เพื่อช่วยขับเคลื่อนในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร รวมทั้งการประสานงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคี แต่การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุ้มครองประพฤติก (Technologist) ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพราะต้องรองรับการปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและสำนักงานคุ้มครองประพฤติกทั่วประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพมากนัก กรมคุ้มครองประพฤติกจึงมีการทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และ โครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ จะเห็นได้จากการปรับโครงสร้างขององค์กร ได้มีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯ รวมทั้งได้กำหนดกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2.1 มีการสร้างและพัฒนาทีมบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ และผู้มีผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

กรมคุมประพฤติ ได้สร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงจากการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรที่ผ่านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS มาพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะที่สำคัญให้แก่ข้าราชการกลุ่มดังกล่าว ซึ่งถือเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles) ที่เข้ามาปฏิบัติราชการเป็นเครือข่าย พร้อมทั้งพยายามสร้างและพัฒนาทีมเพื่อขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน รวมทั้งการประสานงานบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จากผลวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561 หน้า 27) กล่าวว่าการสร้างทีมและพัฒนาทีมบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการนำข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ รวมถึงข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงของหน่วยงานและกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล ข้าราชการผู้ซึ่งอยู่ในระบบหรือเคยอยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ข้าราชการผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย เป็นต้น ซึ่งมีความสนใจและอยากเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Willingness) มาเป็นทีมบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ ผู้อำนวยการกอง ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 มีการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ ยังไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังที่ต้องปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561 หน้า 28-29) ที่ระบุว่า การสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ด้วยข้อจำกัดดังกล่าว

กรมคุมประพฤติ จึงพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์กร และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและปรับวิธีการปฏิบัติงานได้ในยุคดิจิทัล สอดรับกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561 หน้า 29) ที่ยังมีการวางระบบการบริหารจัดการเพื่อการใช้ประโยชน์จากกำลังคนกลุ่มดังกล่าวอย่างเต็มศักยภาพ

2.3 กรมคุมประพฤตินี้มีการทบทวนบทบาทภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ

กรมคุมประพฤติ ได้ยกระดับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561 พร้อมกำหนดกรอบอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 29) ในการปรับระบบการบริหารกำลังคนด้านเทคโนโลยี เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถเชื่อมโยงการทำงานส่วนต่างๆ อย่างเป็นระบบ

ประเด็นและแนวทางที่ 3 ด้านการสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่ากรมคุมประพฤติ มีการสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ โดยมีการทดสอบความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดให้มีการอบรมความรู้และทดสอบทักษะความสามารถ ทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร (Digital Literacy Skill Set) และมีการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดหัวข้อวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ในหลักสูตรการอบรม เช่น การปรับกรอบความคิด (Mindset) การบริหารงานยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมภิบาล มาตรฐานจริยธรรม เป็นต้น อีกทั้งได้ให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย

นอกจากนี้ กรมคุมประพฤติเปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยการสร้างทีมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม สื่อวีดิทัศน์เพื่อการเรียนรู้ และ

ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนแบบ E-learning ให้ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยกำหนดให้มีบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่งที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เข้ามามีส่วนร่วมในขณะทำงาน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.1 มีการระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้างพัฒนา และเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

กรมคุมประพฤติ จัดให้มีการอบรมความรู้ และทดสอบทักษะความสามารถของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงกำหนดทักษะที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละตำแหน่งและระดับไว้ รวมถึงหลักเกณฑ์การประเมินในการย้ายหรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานเข้าสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561 หน้า 31) ที่วางแผนการสร้าง พัฒนาและเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ โดยให้มีการวิเคราะห์และระบุรายละเอียดทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ ที่ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร รวมถึงภารกิจและลักษณะงานที่จะปรับเปลี่ยนไปของหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

3.2 มีการสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการมีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชนริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัวสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างทันสมัย มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

บุคลากรของกรมคุมประพฤติ ได้รับการพัฒนาทักษะตามหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การปรับกรอบความคิด การบริหารงานยุค 4.0 เทคโนโลยีสารสนเทศ ธรรมาภิบาล มาตรฐานจริยธรรม รวมทั้งมีการให้ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย ทั้งนี้บุคลากรควรมีทักษะที่จำเป็นในด้านการวิเคราะห์และด้านสารสนเทศได้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับการทำงานในบริบทการเป็นองค์กรดิจิทัล ได้มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 34) ที่มีการกระตุ้นให้ข้าราชการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นของการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่นให้มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทัวถึงและเป็นระบบ

3.3 การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการ ในทุกระดับตำแหน่ง

ที่ผ่านมา กรมคุมประพฤติสรรหาบุคลากรเข้าบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการ ด้วยการกำหนด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ด้านดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานใน แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงานในทุกๆ ระดับ พร้อมทั้งทดสอบ วัดระดับทักษะความรู้ดังกล่าว ทั้งข้อเขียน การสัมภาษณ์ และทดสอบในการปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้ คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กรมคุมประพฤติ พยายามดึงดูดบุคลากรพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมและ ต้องการเข้ามาทำงานในระบบราชการ โดยการขอรับโอนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และการให้ทุนรัฐบาลแก่บุคคลที่มีศักยภาพสูง อันเป็นกำลังสำคัญที่จะพัฒนางานคุม ประพฤติในอนาคต สอดรับกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 35) ซึ่งได้ระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนพันธุ์ใหม่ที่ต้องการ และกำหนดให้ทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 กล่าวคือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การคิด สร้างสรรค์ การสื่อสาร) และทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) เป็นคุณสมบัติ ของบุคคลที่จะบรรจุให้เข้ารับราชการหรือเข้าทำงานในภาคราชการ รวมทั้งกำหนดให้การทดสอบ ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นหนึ่งในเงื่อนไขในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานใน ภาคราชการ รวมทั้งเปิดรับบุคคลที่มีทักษะในการทำงานแบบใหม่ในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์

3.4 ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยน ผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ด้วยนโยบายของผู้บริหารกรมคุมประพฤติ กำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Smart Probation เพื่อให้เข้าสู่ยุค Probation 4.0 และสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการนำ เทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการให้บริการ ซึ่งข้าราชการและบุคลากรของ กรมคุมประพฤติ ได้ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว อีกทั้งยังมีการสร้าง ทีมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรของกรมคุม ประพฤติมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำความรู้ไปปรับใช้ในการ ทำงานได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกรมคุมประพฤติได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 36) ระบุวิธีการไว้ว่า กระตุ้นให้ข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

และบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยมีการเปิดรับความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์กร เช่น การออกแบบองค์กรและระบบงาน สร้างบรรยากาศการทำงาน การบริหารจัดการกระบวนการและยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน เป็นต้น รวมถึงสร้างต้นแบบข้าราชการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นมีความคิดเห็นและพฤติกรรมที่คล้ายคลึงตาม รวมถึงการสร้างเครือข่ายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

กรมคุมประพฤติมีการปรับบริบทการทำงาน การเสนอปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้กำหนดกรอบทิศทางในการบริหารงานและการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคุมประพฤติ รวมทั้งกำหนดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ จัดเป็นมุมมองสำหรับการเรียนรู้ แต่อาจจะยังไม่ครอบคลุมและยังไม่เป็นระบบ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ พร้อมทั้งกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้กรมคุมประพฤติดีมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีการกำหนดแผนการพัฒนาระบบเว็บไซต์เพื่อเป็นช่องทางในการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นศูนย์รวมขององค์ความรู้ต่างๆ ของกรมคุมประพฤติ

4.1 มีการปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

การปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ กรมคุมประพฤติ ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละภารกิจ มีการเสนอปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน แม้ว่าจะยังไม่ครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด แต่ได้มีการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานและการให้บริการกระบวนการขั้นตอน โครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางของแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 37-38)

4.2 มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคยรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงาน

กรมคุมประพฤติ มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งเสนอแผนงานโครงการ กิจกรรม ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การปรับปรุงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายในหน่วยงานของกรมคุมประพฤติ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่เน้นการใช้งานผ่าน

ระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ยังนำตู้ Kiosk และ Application ต่างๆ มาใช้ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 38) ที่กำหนดการส่งเสริมการพัฒนา Application กลางของภาครัฐ (Corporate Application) และระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ที่ครอบคลุมระบบงานสนับสนุนทุกระบบ แต่ยังมีข้อจำกัดเรื่องอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่คุ้นชินกับการใช้ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในสถานที่ทำงาน

4.3 สภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ

กรมคุมประพฤติ ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับ ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) รวมถึงการจัดทำ KM ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงาน เพื่อค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และนำมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้บุคลากรในสังกัดได้เรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561, หน้า 35-39) ที่ให้มีการส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้แก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรม การเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง แม้ว่าจะมีการจัดมุมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังไม่ครอบคลุมและไม่เป็นระบบ

4.4 มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนารวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ

สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนาในการจัดอบรมและทดสอบความรู้ด้านดิจิทัล ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skillset) รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงการประเมินทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านดิจิทัล สำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561 หน้า 39) ที่มีการระบุว่าการยกระดับมาตรฐานการพัฒนา การฝึกอบรม

และการประเมินทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐทั้งในเนื้อหา กระบวนการ รูปแบบวิธีการ และการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น รวมถึงเครื่องมือสำหรับการพัฒนาตนเองและผู้อื่นที่มีคุณภาพเหมาะสม สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐมีกรอบแนวทางและเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการทำงานของภาครัฐทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า แม้ว่าผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยให้จัดหางบประมาณสำหรับอบรมความรู้ เพื่อพัฒนากำลังคน แต่การอบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมบุคลากรของกรมคุมประพฤติทั้งหมด ประกอบกับภารกิจงานที่เกินมาตรฐาน อีกทั้งยังขาดงบประมาณในการอบรมความรู้ ขาดอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การที่จะให้บุคลากรปรับตัวเข้าสู่องค์กรดิจิทัลในทันทีนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เท่านั้นต้องปรับทิศทางการทำงาน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลด้วยเช่นเดียวกัน และเนื่องจากกรมทำงานเกี่ยวกับกฎหมาย จึงมีข้อห่วงกังวลเรื่องกฎหมายตลอด เป็นส่วนทำให้บุคลากรกรมคุมประพฤติไม่เชื่อมั่นในเทคโนโลยี อันเป็นอุปสรรคต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นไปด้วยความยากลำบาก สอดคล้องกับเนตรชนก ดอนใหญ่ (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล ประจำปี 2562 พบว่าปัญหาด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของหน่วยงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอ จึงไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมาในของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่างบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอปัญหาด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานบางส่วนยังไม่ทันสมัยรองรับระบบเทคโนโลยี

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารกรมคุมประพฤติ ได้มอบนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามกรอบแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล พร้อมเน้นย้ำให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งการอ่านหนังสือ การจัดอบรมให้ความรู้แบบออนไลน์ นอกจากนี้ กรมคุมประเวดียังได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร

ของกรมคุมประพฤติ ปีพ.ศ. 2563-2565 เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติให้ครอบคลุม ทักษะบทบาทภารกิจสอดคล้องการทำงานในยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติ รวมถึงกำหนดกรอบ อัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทร์อ่อน (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ ผู้การเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล พบว่า การสร้างระบบการพัฒนาสนับสนุนด้านบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่าง บรรลุวัตถุประสงค์

5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กร ดิจิทัล ควรมีแนวทางการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) กรมคุมประพฤติควรมีการวางแผนการปฏิบัติการตามแผนแม่บทเทคโนโลยี สารสนเทศของกรมคุมประพฤติ อย่างเป็นระบบ ชัดเจนและครอบคลุมทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อขอจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2) กรมคุมประพฤติควรมีการสำรวจและวิเคราะห์อัตรากำลัง เพื่อเพิ่มสัดส่วนผู้มี ศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็น แก่บุคลากรให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน

3) ควรมีการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องการ ปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง เป็นประชากรกลุ่มใหญ่ในองค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เช่น การวัด ระดับความพร้อมของบุคลากร ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของ บุคลากร เพื่อนำมาประกอบเป็นข้อมูลในเชิงการพัฒนามากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมคุมประพฤติ. (2561). **ภารกิจกรมคุมประพฤติ**. [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2564, จากเว็บไซต์: <http://www.probation.go.th/documents.php?id=132>.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). **แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- จิระศักดิ์ สุขแก้ว. (2547). **ความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการรับถ่ายโอนอำนาจผู้ท้องถิ่น: ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง**. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- นิตราภรณ์ สุวรรณศิริพร. (2548). **ความพร้อมของบุคลากรสังกัดสำนักงานใหญ่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ**. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ณภัทช์ฐนันท์ ศักดิ์เจริญกุล. (2562). **การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล**. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- เนตรชนก ดวนใหญ่. (2562). **การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล ประจำปี 2562**. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- พลเดช นามลีฐาน. (2548). **ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ดับเพลิงเทศบาลเมืองมาบตาพุดในการระงับอัคคีภัยในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง**. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พิฑูวรรณ กิติคุณ. (2559). **ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล**. Academic Focus.
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม**. สมุทรสงคราม : กลุ่มงานบริหารทั่วไปโรงพยาบาลอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2561). **กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561**. เล่ม 135 ตอนที่ 37 ก.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

บรรณานุกรม

- จีระศักดิ์ ธรรมนิทา และ วศิณ ชูประยูร. (2561). ตัวแบบการเตรียมความพร้อมภาคประชาชนเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล: กรณีศึกษา เทศบาลเมืองอโยธยา. วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 9(2), 86-98.
- ณภัทฐ์นัน สักดิ์เจริญกุล. (2562). การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- บุญหลง. (2560). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0. การป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- รุ่งนภา จันทร์อ่อน. (2562). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์สู่การรู้รักคนเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และ เวทยา ใฝ่ใจดี. (2563). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย. การจัดการสมัยใหม่, 18(1), 15.
- สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และ นิสร่า ใจซื่อ. (2563). การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 38(3), 78.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2564, จากเว็บไซต์: https://www.ocsc.go.th/digital_skills.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). ถอดบทเรียนจากประสบการณ์ กรมบังคับคดี. [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2564, จากเว็บไซต์: https://www.ocsc.go.th/digital_hr/experience-learned.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2564, จากเว็บไซต์: <https://bit.ly/3q5nvcD>.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580). [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 47 ก. หน้า 24.

บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). นโยบายและแผนระดับชาติ
ว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) [ข้อมูล
อิเล็กทรอนิกส์]. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 47 ก. หน้า 33-36.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). สรุปสาระสำคัญแผนแม่บทภายใต้
ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2564, จากเว็บไซต์:
<https://bit.ly/3xt5x6b>.

BIBLIOGRAPHY

- Bowles, M. (2013). **Digital literacy and e-skills: participation in the digital economy**. Melbourne: Innovation & Business Skills Australia Ltd.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Media Smarts. (2015). **Digital literacy fundamentals**. Retrieved November 14, 2017, from <http://mediasmarts.ca/digital-media-literacy-fundamentals/digital-literacy-fundamentals>.
- Pask, J.M. & Saunders, E.S. (2004). **Differentiating information skills and computer skills: A factoranalytic approach**. Libraries Research Publications, 23. Retrieved December 1, 2017, from http://docs.lib.purdue.edu/lib_research/23.
- Tapscott, D. (1995). **The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence**. New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การให้สัมภาษณ์จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) ที่รับผิดชอบในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติผู้การเป็นองค์กรดิจิทัล

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
1	นายวิศัลย์ สุนทรขจิต	อธิบดีกรมคุมประพฤติ	18 พฤษภาคม 2564
2	นางธารินี แสงสว่าง	รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ ในฐานะผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง ประจำกรมคุมประพฤติ	19 พฤษภาคม 2564
3	นางศวันต์ บริบูรณ์ธนา	ผู้อำนวยการกองพัฒนาการคุมประพฤติ	11 พฤษภาคม 2564
4	นางสาวจินดารัตน์ เหลี่ยมเต๊ะ	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ	26 พฤษภาคม 2564
5	นายเกียรติภูมิ จารุเสน	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล	31 พฤษภาคม 2564
6	นางสาวสนธยา ภูจำพล	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล	27 พฤษภาคม 2564
7	นางอรนุช ภัคทร์กระจ่าง	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ	24 พฤษภาคม 2564

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์สารนิพนธ์

เรื่องการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

การวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติ ปัญหาและอุปสรรค ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติ รวมถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากร กรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในลักษณะคำถามปลายเปิด อาศัยแนวทางการสัมภาษณ์แบบ โครงสร้างกึ่ง ทางการ โดยแบ่งประเภทของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกรมคุมประพฤติ 2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และ 3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialists) รวมจำนวนทั้งสิ้น 7 คน โดยมีคำถามการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่องค์กรดิจิทัล

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ

1. แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล ไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 ได้กำหนดประเด็นและแนวทางที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัล ไทยแลนด์

1.1 มีการปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์และนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์หรือไม่ อย่างไร

1.2 การเตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ของหน่วยงานของรัฐให้มีความสามารถในการนำองค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ไว้อย่างไรบ้าง

1.3 การพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร CIO ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ กรมคุมประพฤติได้วางกรอบดังกล่าวไว้อย่างไร

2. ในประเด็นและแนวทางที่ 2 การสร้างเสริมกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Change agents) ของกรมคุมประพฤติ

2.1 มีการสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยนำกำลังคนคุณภาพของภาคราชการ และผู้มีผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลหรือไม่ อย่างไร

2.2 มีการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (Technologist) ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพหรือไม่ อย่างไร

2.3 กรมคุมประพฤติมีการทบทวนบทบาท ภารกิจ ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร และการจัดอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับการกิจการสร้างและพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ

3. กรมคุมประพฤติมีการกำหนดประเด็นและแนวทางที่ 3 ด้านการสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์

3.1 มีการระบุทักษะที่จำเป็นและวางแผนการสร้างพัฒนา และเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในหน่วยงานเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบริบทการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์หรือไม่

3.2 มีการสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบราชการมีกรอบความคิดแบบใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชนริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมปรับตัวสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างทันสมัย มีธรรมาภิบาล รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ไว้ได้อย่างไร

3.3 การสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบราชการในทุกระดับตำแหน่งหรือไม่ และมีวิธีการอย่างไร

3.4 ข้าราชการและบุคลากรของกรมคุมประพฤติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านขององค์กร ไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบบ้างหรือไม่

4. กรมคุมประพฤติมีการสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

4.1 มีการปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

4.2 มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและความคุ้นเคยรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการใช้ทักษะด้านดิจิทัลในสถานที่ทำงานไว้อย่างไรบ้าง

4.3 สภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น “สถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้” ที่มีการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

4.4 มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนารวมทั้งการประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรของกรมคุมประพฤติไว้หรือไม่

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่องค์กรดิจิทัลตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 - 2565 พบปัญหาและอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง หรือมีข้อจำกัดในการดำเนินการอย่างไร

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

กรมคุมประพฤติกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกรมคุมประพฤติสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลไว้อย่างไรบ้าง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวปิยนุช รักสตัย
วัน เดือน ปีเกิด	23 มิถุนายน 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	ปี พ.ศ. 2555 นิเทศศาสตรบัณฑิต (สาขาวารสารและหนังสือพิมพ์) มหาวิทยาลัยศิลปากร ปี พ.ศ. 2561 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์และสารสนเทศ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี พ.ศ. 2564 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ประสบการณ์ทำงาน	ปี พ.ศ. 2555 นักพิสูจน์อักษร บริษัท อินสไพร์ เอ็นเตอร์เทนเมนท์ ปี พ.ศ. 2558 นักวิชาการเผยแพร่ปฏิบัติการ กรมคุมประพฤติ
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักวิชาการเผยแพร่ชำนาญการ กรมคุมประพฤติ