



รายงานการศึกษากลุ่ม
(Group Project)

เรื่อง ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ
Next Normal 4.0 plus

จัดทำโดย กลุ่มที่ 2 รุ่นที่ 94

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2564
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษากลุ่ม (Group Project)

เรื่อง ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus

จัดทำโดย กลุ่มที่ 2 รุ่นที่ 94

- | | |
|--------------------|---------------|
| 1. นางนันทิรัตน์ | แก้วภราดัย |
| 2. นางธมลวรรณ | รัตติรุจิเสวต |
| 3. นางอรุณี | ไฮ่มม |
| 4. นางสาวสุมิตรา | วัฒนา |
| 5. นายภิรมย์ | มีแก้ว |
| 6. นางสาวพรพิมล | วราทร |
| 7. นายเจนณรงค์ | ศรีอินทร์ |
| 8. พันตำรวจโทธัญญา | ระย้า |
| 9. นายประจวบ | ทองอยู่ |
| 10. นายสุภัทร | บุญส่ง |
| 11. นายนพดล | ชีวะอิสระกุล |

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2564

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

วัชรวิชญ์ กิรัตติสุนโรจน์
อาจารย์ที่ปรึกษา

ไพจิตร วิบูลย์ธนสาร
อาจารย์ที่ปรึกษา

สุรพันธ์ ปุสเสด็จ
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจและชีวิตประจำวันของมนุษย์โลก โดยมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบ เราได้พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันของเรามากขึ้น มีความสะดวกสบายและทันสมัยเป็นอย่างยิ่ง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global Megatrends) ที่ทำให้เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive Technologies) จนเกิดการแข่งขันในทุกด้าน ประเทศไทยมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่ได้เปลี่ยนเป็นยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ รัฐบาลมีนโยบายผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศไทย 4.0 โดยมีหน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ และโดยที่ผลการประเมินการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงต่ำกว่าค่าเป้าหมายขั้นวิกฤต กลุ่มศึกษา GP02 จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐให้มีสมรรถนะที่สามารถดำเนินงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน จึงได้เสนอหัวข้อการศึกษา คือ **ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus**

การที่จะเปลี่ยนประเทศไทยให้เป็นประเทศไทย 4.0 แบบ **Next Normal 4.0 plus** นั้นต้องนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

1) การให้บริการของระบบราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จะถูกพัฒนาและนำมาใช้งานอย่างเต็มรูปแบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการอนุญาตต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ จะช่วยลดต้นทุนและเสริมศักยภาพในการแข่งขันของภาคเอกชน ช่วยสนับสนุนให้เกิดการลงทุนในระบบเศรษฐกิจ ประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และการดำเนินธุรกิจที่ต้องเชื่อมโยงกันในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ตลอดจนจรรยาบรรณหมายข้อระเบียบของ พ.ร.บ. อำนวยความสะดวกฯ หรือนโยบายของรัฐบาลตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2) เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้างกำลังคน งานหลายประเภทโดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรม โรงงาน และภาคบริการ จะเริ่มถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถทำได้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่า ขณะเดียวกันก็จะมีงานรูปแบบใหม่ที่ต้องใช้ความรู้และทักษะสูงเกิดขึ้น

3) เกษตรกรจะเป็นเกษตรกรสมัยใหม่ การทำการเกษตรจะพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น และมีรายได้มากขึ้น

4) ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ จะมีบทบาทอย่างมากในการสร้างโอกาสให้แก่บุคลากรภาครัฐในการศึกษา เรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมจากต่างประเทศ เพื่อมาพัฒนาประเทศในบริบทของประเทศไทย

5) การขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

- 6) มีการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์
 - 7) มีการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพบริการแบบครอบคลุมทั่วถึง ด้วยบริการระบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้
 - 8) มีการพัฒนากำลังคนในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus เน้นการให้บริการภาครัฐ ยุกระดับการบริการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองต่อความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ซึ่งในกระบวนการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายหลัก คณะผู้ศึกษาร่วมกันกำหนดเป็นเป้าหมายรอง 8 ประการ คือ 1) ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส 2) ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ 3) ภาครัฐมีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับภารกิจ เปิดกว้าง ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ 4) ภาครัฐมีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูง 5) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการพัฒนาประเทศ 6) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย จริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านทุจริต 7) กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น 8) กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค ความเป็นกลางน่าเชื่อถือ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ซึ่งแนวทางบรรลุเป้าหมายรองจะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เรียงร้อยกันในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และทุกส่วนราชการต้องร่วมมือกันดำเนินการให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม คือ **กิจกรรมต้นน้ำ** ได้แก่ การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัล การพัฒนาทักษะและความฉลาดรู้แก่ข้าราชการในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการให้บริการประชาชน **กิจกรรมกลางน้ำ** ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารความร่วมมือหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาต่างประเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การออกหนังสืออนุญาตค้าข้าวและการพัฒนาระบบข้อมูลสินค้าข้าว การเพิ่มประสิทธิภาพการคุ้มครองพยานด้วยเทคโนโลยี การให้บริการข้อมูล การพัฒนาระบบการต่อใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าวผ่านระบบ e-Service การพัฒนาช่องทางบริการให้บริการประชาชน และ **กิจกรรมปลายน้ำ** ได้แก่ การยื่นขออนุญาตจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การจัดการสภาพแวดล้อมดิจิทัลในพื้นที่ส่วนราชการเพื่อการบริการประชาชนในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 และการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการพัฒนาทักษะประชาชนเพื่อการใช้บริการรัฐผ่าน 4.0+ และแสดงถึงแนวทางปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทุกชั้นของบันไดการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตั้งแต่การเปลี่ยนแบบพื้นฐานและการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษากลุ่ม (Group Project) โดยกลุ่ม GP02 เรื่อง “ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus” ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94 ที่ จัดการฝึกอบรมโดยวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2564 ซึ่งรายงานการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาของท่านผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้คำแนะนำและแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดทำรายงาน

คณะผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษา ดร. วัชรวิษณุ กิรติดุสิตโรจน์ ดร. ไพจิตร วิบูลย์ธนสาร และนายสุรพันธ์ ปุสเสด็จ ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ เทคนิคและหลักเกณฑ์ การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ของโครงการ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเข้าใจง่าย และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักบริหารระดับสูงที่จะนำความรู้ เทคนิคต่าง ๆ ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กร อีกทั้งได้ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้รายงานฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้คณะผู้ศึกษากลุ่ม GP02 ขอขอบพระคุณสำนักงาน ก.พ. และคณะผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94 รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก และมุ่งมั่นแก้ไขต่อปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนทำให้การฝึกอบรมในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี สุดท้ายนี้คณะผู้จัดทำกลุ่ม GP02 หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมระบบการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐให้ก้าวทันต่อเทคโนโลยี และความต้องการของประชาชนต่อไป

คณะผู้ศึกษา กลุ่มที่ 2

3 กันยายน 2564

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
1. สภาพทั่วไปของปัญหา	1
2. การคาดการณ์ปัญหาและโอกาสการพัฒนาของประเทศในอนาคต	7
3. แนวทางแก้ปัญหา และ/หรือ การพัฒนา	13
4. การนำแนวทางบรรลุเป้าหมายสู่การปฏิบัติ	27
5. สรุปในภาพรวม	34
บรรณานุกรม	37
คณะผู้จัดทำ	39

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ผลการประเมินสถานะการบรรลุเป้าหมาย ปี 2563 ของแผนแม่บทย่อย	3
ตารางที่ 2	แสดงแนวทางบรรลุเป้าหมายรองและมีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (Value Chain)	19
ตารางที่ 3	แสดงกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ และขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตแบบก้าวกระโดด (Blueprint for Change)	21
ตารางที่ 4	แนวทางปฏิบัติกับการเปลี่ยนแปลงแบบพื้นฐานและก้าวกระโดด (Blueprint for Change)	26
ตารางที่ 5	แสดงแนวทางปฏิบัติ หน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพรอง	28
ตารางที่ 6	แสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแนวทางบรรลุเป้าหมาย	31
ตารางที่ 7	ความท้าทาย ความเสี่ยง แนวทางบริหารความเสี่ยง ในการนำแนวทางปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย	32
ตารางที่ 8	ความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการพัฒนาตนเอง (IS) ให้เข้ากับการนำข้อเสนอ ในรายงานกลุ่มไปปฏิบัติ (GP)	39

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	โครงสร้างประชากรไทย ระหว่าง ปี 2503-2573	1
ภาพที่ 2	เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน	4
ภาพที่ 3	กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ 4.0	6
ภาพที่ 4	ความเสี่ยงและโอกาสด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ภาครัฐ	8
ภาพที่ 5	ความเสี่ยงและโอกาสของตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus	8
ภาพที่ 6	การจัดอันดับดัชนีที่แสดงถึงพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ระหว่างปี 2559-2563	14
ภาพที่ 7	แผนผังสรุปภาพรวมเป้าหมายของรายงานการศึกษากลุ่ม แนวทางการพัฒนา	37

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

ชื่อย่อหน่วยงาน

กต.	:	กระทรวงการต่างประเทศ
กพ.	:	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
กรม.	:	คณะรัฐมนตรี
มท.	:	กระทรวงมหาดไทย
ศธ.	:	กระทรวงศึกษาธิการ
สพร.	:	สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
สศก.	:	สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
สศช.	:	สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
สำนักงาน ก.พ.ร.:		สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
อว.	:	กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

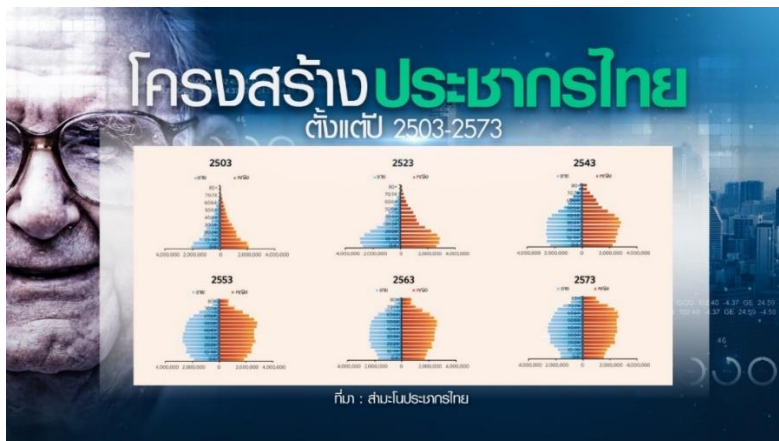
1. สภาพทั่วไปของปัญหา

โดยที่การพัฒนาของโลกได้ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยจะเผชิญกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศไทย โดยเฉพาะภาครัฐ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศให้ต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global Megatrends)

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จะเป็นแรงกดดันให้ภาครัฐต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการไปสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (The Fourth Industrial Revolution) ซึ่งเป็นยุคของการต่อยอดและผสมผสานเทคโนโลยี ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) การเติบโตของเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (Platform Economy) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) และบล็อกเชน (Blockchain) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ (Automation & Robotics)

2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ไปสู่สังคมสูงวัยและวัยแรงงานลดน้อยลงจะมีผลกระทบต่อภาครัฐทางการคลังทั้งในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณด้านสวัสดิการคนชราและสาธารณสุข รวมไปถึงความสามารถในการจัดเก็บภาษีลดลง โดยโครงสร้างประชากรไทยตั้งแต่ปี 2503-2573 ในช่วง 70 ปีที่ผ่านมา โครงสร้างประชากรของไทย เปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยมีจำนวนผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในไทยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้จำนวนผู้สูงอายุในไทยเพิ่มสูงขึ้น ตัวเลขประชากรไทยในปี 2563 ตามที่สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) รายงานกรม. เมื่อต้นปี 2563 พบว่า ไทยมีจำนวนประชากร 66.5 ล้านคน คาดว่า จะเพิ่มขึ้นเป็น 67.2 ล้านคน ในปี 2571 หลังจากนั้นจำนวนประชากรจะลดลงในอัตรา -0.2% ต่อปี ซึ่งในปี 2583 คาดประมาณว่าจะมีประชากรประมาณ 65.4 ล้านคน



ภาพที่ 1 โครงสร้างประชากรไทย ระหว่าง ปี 2503-2573

1) การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) มีแนวโน้มในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ทำให้มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และสังคม การย้ายถิ่นฐานของประชากรมากขึ้น และสร้างปัญหาทางด้านการจัดการของเสียและมลพิษด้วย ซึ่งปัจจุบันภาครัฐยังไม่มีศักยภาพในการจัดการของเสีย โดยเฉพาะขยะพลาสติก และอิเล็กทรอนิกส์

2) ความพยายามระดับโลกในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Global Climate Action) จะผลักดันให้ภาครัฐต้องมีนโยบายการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

3) อนาคตของงาน (Future of Work) งานบางประเภทจะเลือนหายไปและเกิดงานประเภทใหม่ขึ้นมาทดแทน ทำให้ภาครัฐต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาแรงงาน บุคลากร เพื่อเตรียมเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจให้มากขึ้นเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการแรงงานของตลาด กับทักษะฝีมือแรงงานที่มี อาทิ วิศวกรหุ่นยนต์ (Robotics Engineers) หรือผู้เชี่ยวชาญปัญญาประดิษฐ์ (AI Specialists) มากขึ้น

ผลกระทบและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลให้ประชาชนคาดหวังต่อการพัฒนาระบบการให้บริการของภาครัฐมากขึ้น ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และจะเร่งให้การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้าสู่ยุคดิจิทัลเร็วขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้เพื่อลดการปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพของคนในสังคม โดยการใช้ช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ และการประชุมทางไกลแทนการพบปะโดยตรง การใช้บริการภาครัฐด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เป็นต้น

1.1 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนาประเทศประเทศที่กลุ่มเลือกคืออะไร ทำไมจึงสำคัญและควรได้รับการแก้ไข หรือพัฒนาต่อยอด

รัฐบาลได้จัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 เรื่องการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ภายใต้หลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยกำหนดเป้าหมายไว้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) บริการของภาครัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และ 2) ภาครัฐมีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพด้วยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ โดยประกอบด้วย 6 เป้าหมายย่อย ซึ่ง สศช. ได้ทำการประเมิน พบว่า 5 เป้าหมายย่อย มีผลการประเมินสถานะการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมายจนถึงต่ำกว่าค่าเป้าหมายขั้นวิกฤติ เนื่องจากประชาชนส่วนมากยังมีความมั่นใจในการทำธุรกรรมในรูปแบบดั้งเดิมมากกว่าการเข้ารับบริการจากภาครัฐ ผ่านช่องทางดิจิทัล เนื่องจากในทางปฏิบัติการทำธุรกรรมบางประเภทยังจำเป็นต้องใช้เอกสารต้นฉบับจากทางภาครัฐ และมีประชาชนบางกลุ่มยังไม่สามารถเข้าถึงการใช้ระบบดิจิทัลได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินสถานะการบรรลุเป้าหมาย ปี 2563 ของแผนแม่บทย่อย

แผนย่อย	ค่าเป้าหมายแผน ในปี พ.ศ. 2565	ผลการประเมิน ปี 2563
1. งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น	ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานบริการภาครัฐให้เป็นดิจิทัลจำนวน 2,180 กระบวนการ	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ขั้นวิกฤต
2. หน่วยงานภาครัฐบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ	มีแผนงาน/โครงการภายใต้ 15 ประเด็นเร่งด่วนของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติครบถ้วน	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ระดับเสี่ยง
3. เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดบริการและกิจกรรมสาธารณะอย่างเหมาะสม	ความสำเร็จ ในการเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการบริการสาธารณะไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสมรรถนะและสร้างความทันสมัยในการจัดบริการสาธารณะ และกิจกรรมสาธารณะให้กับประชาชน	ค่าคะแนนการประเมินร้อยละของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่นำแผนชุมชนสู่การพัฒนาท้องถิ่นได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	บรรลุค่าเป้าหมาย
5. ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง เทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว	ระดับ Digital Government Maturity Model (Gartner) อยู่ในระดับ 2 และสัดส่วนของหน่วยงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสูงตามเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ระดับเสี่ยง
6. บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ	ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และสัดส่วนเจ้าหน้าที่รัฐที่กระทำผิดกฎหมายลดลง ลดลงร้อยละ 20	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ระดับเสี่ยง

นอกจากนี้ สศช. ได้วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกข้างต้น และได้กำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยได้จัดทำกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ในการกำหนดเป้าหมายหลักในการพลิกโฉมประเทศไปสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” (Hi-Valued and Sustainable Thailand) เพื่อการพัฒนาและปรับตัวของประเทศให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่ โดยมีองค์ประกอบหลักของการขับเคลื่อน 4 ประการ 13 หมุดหมาย (Milestones) ดังนี้

1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบไปด้วย (1) Sector แปรูปมูลค่าสูง (2) การท่องเที่ยวเชิงคุณค่า (3) การเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน (4) การแพทย์ครบวงจรและสุขภาพมูลค่าสูง (5) ประตุการค้าโลจิสติกส์ของภูมิภาค และ (6) เศรษฐกิจดิจิทัล

2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค ได้แก่ (1) การสนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs ให้มีศักยภาพสูง (2) พัฒนาเศรษฐกิจเชิงพื้นที่ (3) จัดความยากจนข้ามรุ่น สร้างความคุ้มครองทางสังคม

3) การสร้างวิถีชีวิตที่ยั่งยืน โดยเน้นที่ (1) การมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างสังคมคาร์บอนต่ำ (2) การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ

4) ส่งเสริมให้เกิดปัจจัยสนับสนุนในการพลิกโฉมประเทศ ได้แก่ (1) กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง และ (2) ภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

ดังนั้น ในการที่จะสามารถก้าวผ่านข้อจำกัดเดิมของภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อที่พัฒนาองค์การภาครัฐให้สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนทิศทางใหม่ของไทยที่มุ่งเน้นการสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูง และเทคโนโลยีนวัตกรรม จึงเป็นประเด็นท้าทายที่ภาครัฐต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน

1.2 จากอดีตถึงปัจจุบัน ปัญหาหรือการพัฒนาที่ได้เลือกนั้นมีผลกระทบ (Impact) ต่อพื้นที่ใดบ้าง ผลกระทบมีมากน้อยเพียงใด กระทบต่อประชาชนในกลุ่มใด ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ใดรองรับ

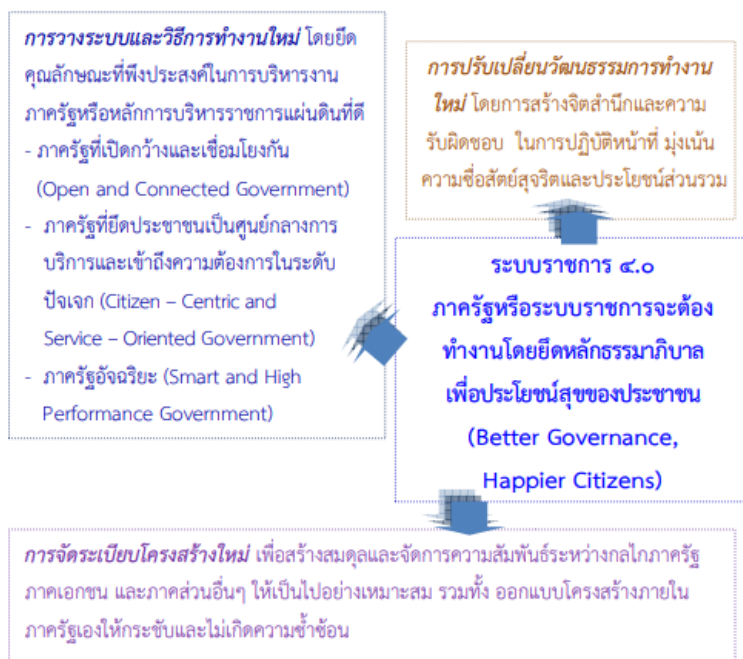
ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงของการพัฒนา Thailand 3.0 ซึ่งเป็นยุคของการพัฒนาเศรษฐกิจที่พึ่งพาอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก โดยยังอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” รัฐบาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อปรับเปลี่ยนโมเดล เป็น “ทำน้อย ได้มาก” และเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าลักษณะ “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศ และเพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศกลุ่มที่มีรายได้สูง ซึ่งทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และประชาชนได้ได้รับผลกระทบ ที่จะต้องเรียนรู้การดำเนินการพัฒนารูปแบบใหม่ภายใต้ Thailand 4.0 โดยเฉพาะภาครัฐที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบราชการและกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้มากขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนค่านิยมการทำงานระบบราชการใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ มีความเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันของทุกภาคส่วน

แต่ที่ผ่านมา การบริหารงานภาครัฐยังเป็นไปแบบรูปแบบเดิม มีกฎระเบียบและกระบวนการที่ล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐขาดความยืดหยุ่น ไม่คล่องตัว มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมได้น้อย มีระบบการทำงานที่มีขั้นตอนมาก ไม่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

1.3 ความพยายามที่ผ่านมาของรัฐบาลในการเผชิญกับปัญหาหรือพัฒนานั้นเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีหน่วยงานใดเกี่ยวข้องปัจจัยความสำเร็จ และความไม่สำเร็จคืออะไร

ที่ผ่านมาได้มีการปรับระบบราชการให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศไทย 4.0 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการไว้แสดงในภาพที่ 3

โดยการวางระบบวิธีการทำงานใหม่ ยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงานภาครัฐไว้ 3 ด้าน คือ ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการ ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการยังไม่ผลอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากหน่วยงานไทยมีการทำงานแบบต่างคน ต่างทำ ไม่ใช่การบูรณาการอย่างแท้จริง ยังไม่มีการทำงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ ดำเนินงานเชิงรับ มุ่งเน้นปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule based, performance – oriented) ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (ไม่ใช่ประชาชน) กฎระเบียบล้าสมัย เป็นต้น



ที่มา : ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์

ภาพที่ 3 กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ 4.0

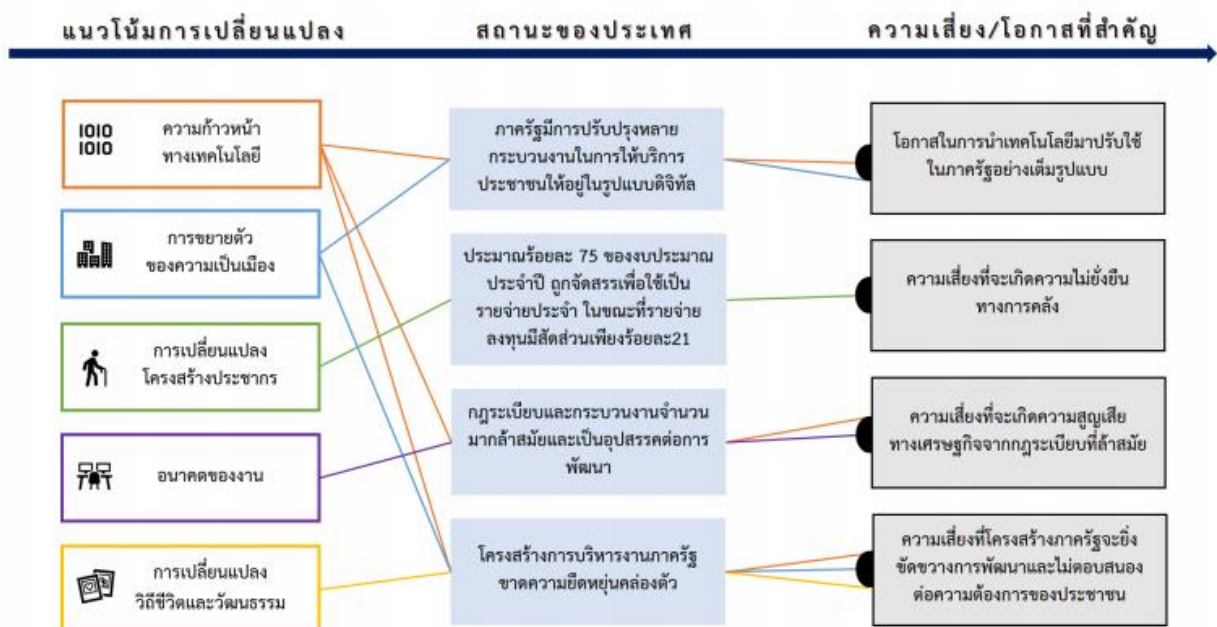
1.4 สรุปปัญหาและความพยายามในอดีตที่ผ่านมา (Chapter Summary)

ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจและชีวิตประจำวันของประชากรในโลก ประกอบกับความพยายามของประเทศไทยที่จะพัฒนาประเทศจากการพึ่งพาอุตสาหกรรมหนัก และการส่งออกในการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ (ประเทศไทย 3.0) ให้เป็นประเทศที่พัฒนาเศรษฐกิจโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และสินค้ามูลค่าสูงในการพัฒนาฐานเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่ได้เปลี่ยนเป็นยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจและชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนการบริการภาครัฐให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global Megatrends) ที่ทำให้เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive Technologies) เกิดการแข่งขันทุกด้าน รัฐบาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศไทย 4.0 โดยมีหน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ และโดยที่ผลการประเมินการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงต่ำกว่าค่าเป้าหมายขั้นวิกฤตกลุ่ม 2 จึงเห็นจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐให้มีสมรรถนะให้สามารถดำเนินงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน จึงได้เสนอหัวข้อการศึกษาคือ **ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus**

2. การคาดการณ์ปัญหาและโอกาสการพัฒนาของประเทศในอนาคต

2.1 ทิศทางในอนาคตของปัญหาและ/หรือสิ่งที่ต้องการพัฒนามีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร (หากไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม) ปัจจัยอะไร (ทั้งในและนอกประเทศ) ที่ทำให้ปัญหาที่เลือกนั้นก่อตัวและขยายขึ้น

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก ตลอดจนผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะส่งผลให้ประเทศไทยมีแนวโน้มที่ต้องเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงและวิเคราะห์โอกาสด้านการพัฒนาการ ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แสดงในภาพที่ 4



ที่มา: วิเคราะห์และรวบรวมโดย สศช. (2564)

ภาพที่ 4 ความเสี่ยงและโอกาสด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ในส่วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสของตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus แสดงในภาพที่ 5 จากปัจจัยเร่งในด้านกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก การระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่ Covid 19 การเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุ ความคาดหวังของประชาชนในบริการของภาครัฐ จึงเป็นโอกาสให้ภาครัฐในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเต็มรูปแบบ ตอบสนองความต้องการของประชาชน และเป็นโอกาสในการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาต่อยอดให้เกิดการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐที่ทันสมัย ภาครัฐเป็นศูนย์กลางข้อมูลกลางในการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ประชาชนคาดหวังสูงจากการบริการของภาครัฐที่รวดเร็ว ในขณะที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากประชาชนส่วนหนึ่งยังขาด

ทักษะด้านดิจิทัลและไม่มีอุปกรณ์รองรับ ความไม่มั่นคงทางการเมือง ภัยคุกคามทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ถ้าไม่ดำเนินการใดๆ จะทำให้เกิดการสูญเสียเศรษฐกิจจากภาวะเปราะบางที่ล้ำสมัย ขาด Big Data ที่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถบูรณาการความต้องการในสาขาที่ต้องการพัฒนา โครงสร้างของภาครัฐที่ขัดขวางการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของประชาชน และความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงข้อมูลและใช้ประโยชน์ของผู้มีศักยภาพและผู้ด้อยโอกาส

วิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาส : ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus		
แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง	สถานะประเทศ	ความเสี่ยง/โอกาสที่สำคัญ
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	ภาครัฐมีการปรับปรุงหลายกระบวนการในการให้บริการประชาชนให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล	โอกาส ในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ
การใช้บริการผ่านระบบ e-Payment	ภาครัฐเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศสู่รัฐบาลดิจิทัล	โอกาส พัฒนาศักยภาพของท้องถิ่นให้บริหารจัดการตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์
การเปลี่ยนแปลงกลไกการบริหารจัดการภาครัฐ	โครงสร้างภาครัฐมีขนาดใหญ่ ขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องตัว และขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน	โอกาส ที่มีการนำความรู้และความเชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาต่อยอดให้เกิดการพัฒนาการบริหารภาครัฐ และให้ทุน STI
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร	กฎระเบียบและกระบวนการจำนวนมากล้าสมัย เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา	โอกาส ที่ตั้งศูนย์ข้อมูลกลางของประเทศเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน
ขนาดของงาน	การระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่ COVID-19	โอกาส ภาครัฐมีข้อมูลประชาชนที่ลงทะเบียนในโครงการช่วยเหลือ
การขยายตัวของความเป็นเมือง	สัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น จะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ พ.ศ. 2566	โอกาส ประชาชนมีความคาดหวังสูงต่อการบริการภาครัฐที่รวดเร็ว
การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและวัฒนธรรม	ไทยต้องการพัฒนาภาคการเป็นเกษตรอัจฉริยะ	ความเสี่ยง ประชาชนขาดทักษะด้านดิจิทัล และไม่มีอุปกรณ์รองรับ
การเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัล	ภัยธรรมชาติเป็นภัยต่อความมั่นคงชีวิต ทรัพย์สิน และความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ	ความเสี่ยง ภัยคุกคามทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ปัญหาทุนมนุษย์ขาดคุณภาพ ประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลง	ความเสี่ยง เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจจากภาวะเปราะบางที่ล้ำสมัย
การบูรณาการด้านความมั่นคงในระดับนานาชาติ	ความต้องการแรงงานทักษะสูงเพิ่มขึ้น	การ ขาด Big Data ที่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถบูรณาการความต้องการในสาขาที่ต้องการพัฒนาได้อย่างชัดเจน
การใช้ที่ดินไม่ตรงตามศักยภาพ และทรัพยากรดินเสื่อมโทรมลง	พัฒนาระบบสื่อสาร 5G และจะขยายพื้นที่ครอบคลุมทั่วประเทศ	ความเสี่ยง ที่โครงสร้างภาครัฐจะยังขัดขวางการพัฒนาและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	ไทยให้ความสำคัญต่อการมีบทบาทในภูมิภาค	ความเสี่ยง ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์เทคโนโลยีของผู้มีศักยภาพและผู้ด้อยโอกาส (Digital Divide)
	ปัญหาคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่น ส่งผลต่อระบบนิเวศและคุณภาพชีวิตของประชาชน	ความเสี่ยง จากภัยพิบัติ สาธารณภัย และการระบาดโรคอุบัติใหม่

ภาพที่ 5 ความเสี่ยงและโอกาสของตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus

เมื่อเปรียบเทียบกับภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ ในปัจจุบันสิงคโปร์ได้ดำเนินการตามนโยบาย “ชาติอัจฉริยะ” หรือ “Smart Nation” ตั้งแต่ ปี 2557 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศสิงคโปร์ด้วยเทคโนโลยี เพื่อมุ่งสู่การเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล เป็นเมืองระดับโลก และเป็นรัฐบาลที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เพื่อให้ ทุกภาคส่วนของสังคมได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยได้มีการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ แห่งชาติ (Strategic National Projects) เพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่การเป็น Smart Nation ในวันนี้ รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดตั้งสำนักงานเพื่อรัฐอัจฉริยะและรัฐบาลดิจิทัล (Smart Nation and Digital Government Office: SNDGO) ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีหน่วยงาน เทคโนโลยีของรัฐ (Government Technology Agency: GovTech) เป็นหน่วยงานปฏิบัติใน

การขับเคลื่อน ให้เกิดการปฏิรูปดิจิทัล (Digital Transformation) ในภาครัฐ ซึ่งทั้งสองหน่วยงานดังกล่าวจะปฏิบัติงาน ร่วมกันในฐานะหน่วยงานสำหรับรัฐอัจฉริยะและรัฐบาลดิจิทัล (Smart Nation and Digital Government Group: SNDGG) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการบริการภาครัฐสู่ระบบดิจิทัล สร้างความเข้มแข็งให้กับข้อมูลและโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานด้านการสื่อสารของรัฐบาล และส่งเสริมการให้บริการภาครัฐ ทั้งนี้ ความพยายามดังกล่าวได้นำไปสู่การยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพภาครัฐสิงคโปร์ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐ สิงคโปร์ จำนวน 11 หน่วยงาน ได้รับการรับรองจาก OpenGov Recognition of Excellence (RoE) ประจำปี 2561

2.2 Potential Demand ในอนาคต ในการแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนา มีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร

ในสถานการณ์ปัจจุบันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ แนวโน้มการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ เศรษฐกิจไร้พรมแดน การแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น เศรษฐกิจ สังคมเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย การบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และระบบที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตด้วย แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่ควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการดังนี้ 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน 2) คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก 3) รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้เท่านั้น 4) ลดการควบคุมจากส่วนกลาง เพิ่มอิสระแก่หน่วยงาน 5) ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ 6) มีระบบสนับสนุนทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยี 7) เน้นการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชน

นอกจากนี้ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2563 เป็นต้นมา ทำให้ประชาชนเพิ่มความคาดหวังการบริการจากภาครัฐ ความโปร่งใส การเข้าถึงการบริการที่เสมอภาคมากขึ้น เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้เศรษฐกิจ หดตัวอย่างรุนแรง ส่งผลกระทบต่อรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนในทุกมิติ เช่น การว่างงาน การเข้าถึงการศึกษา การเคลื่อนย้ายแรงงานไทยกลับไปทำงานในภูมิลำเนาเพิ่มสูงขึ้น

ด้วยความคาดหวังและความต้องการของประชาชน ประกอบกับรัฐบาลได้ตระหนักถึงกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นแนวโน้มในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐในอนาคตจะ

1) มีพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย มีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูงตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชน และสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ด้วยหลักการ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน โดยการประเมินความพึงพอใจของประชาชน ในปี พ.ศ.2561

พบว่าประชาชนชาวไทยมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของภาครัฐร้อยละ 84 ซึ่งมีการพัฒนา เช่นการพัฒนา รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) และความง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business)

- 2) เพิ่มการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน
- 3) มีการพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขั้นสูง อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) การนำโปรแกรมแชทบอท (Chat Bot) ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยี AI มาใช้ตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการใช้ AI เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของ เอกสารหรือค้นหาข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการทำงาน ในขณะที่ Big Data สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการออกแบบและตัดสินใจเชิงนโยบาย การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการพัฒนาบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น
- 4) การเข้าถึงการบริการภาครัฐที่เสมอภาค ต่อเนื่อง และมีระบบ

2.3 สรุปการคาดการณ์ทิศทางในการพัฒนาประเทศในอนาคต

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงของการพัฒนา Thailand 3.0 ซึ่งเป็นยุค ของการพัฒนาเศรษฐกิจที่พึ่งพาอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก การที่รัฐบาลมีนโยบายปรับเปลี่ยนประเทศไทย ให้เป็นประเทศไทย 4.0 นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกัน ตามเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งถือว่าเป็นวาระโลกที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งใน ประเทศสมาชิก การเปลี่ยนประเทศไทยให้เป็นประเทศไทย 4.0 ควบคู่กับการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีคน เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีรัฐบาลเป็นตัวขับเคลื่อนผ่านการพัฒนาองค์ความรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ

กลุ่มจึงสามารถคาดการณ์ทิศทางในการพัฒนาประเทศในอนาคตได้ ดังนี้

- 1) การให้บริการของระบบราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จะถูกพัฒนาและนำมาใช้งานอย่าง เต็มรูปแบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการอนุญาตต่าง ๆ
- 2) เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้างกำลังคน งานหลายประเภท โดยเฉพาะใน ภาคอุตสาหกรรม โรงงาน และภาคบริการ จะเริ่มถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถทำได้ดีกว่าและมี ประสิทธิภาพมากกว่า
- 3) เกษตรกรจะเป็นเกษตรกรสมัยใหม่ พึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น และมีรายได้มากขึ้น
- 4) ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ จะมีบทบาทอย่างมากในการสร้างโอกาสให้แก่ บุคลากรภาครัฐในการศึกษา เรียนรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากต่างประเทศ เพื่อมาพัฒนาประเทศในบริบท ของประเทศไทย
- 5) การขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) มีการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์

7) มีการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพบริการแบบครอบคลุมทั่วถึง ด้วยบริการระบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้

8) มีการพัฒนากำลังคนในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

9) มีการพัฒนามาตรฐาน กฎหมาย กฎระเบียบและกติกา ที่มีประสิทธิภาพทันสมัยและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล ตลอดจนการสร้างความมั่นคงปลอดภัย การสร้างความเชื่อมั่น และการคุ้มครองสิทธิแก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยี

3. แนวทางแก้ปัญหา และ/หรือ การพัฒนา

3.1 สรุปการเชื่อมโยงผลวิเคราะห์ และทิศทางของปัญหา Potential Demand และความท้าทายในอนาคต

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงระดับโลก และการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจและชีวิตของประชากร ส่งผลให้ประเทศมีความเสี่ยงในหลายด้าน ทั้งด้านความมั่นคง ด้านความสามารถในการแข่งขัน ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจากความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการบริการภาครัฐที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงการบริการภาครัฐที่เสมอภาคและต่อเนื่อง มีระบบสารสนเทศที่ช่วยแก้ปัญหาของประชาชน ประเทศไทยมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่ได้เปลี่ยนเป็นยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ ซึ่งแม้ที่ผ่านมารัฐบาลมีนโยบายผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศไทย 4.0 โดยมีหน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ แต่ผลการประเมินการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงต่ำกว่าค่าเป้าหมายขั้นวิกฤต

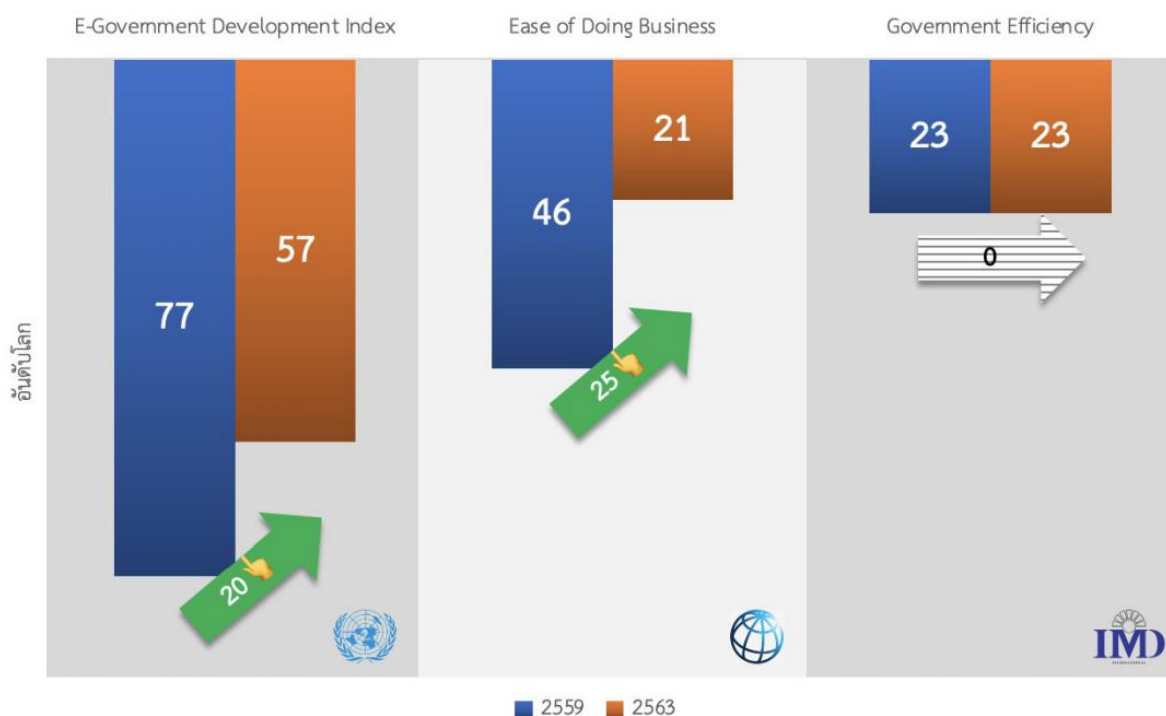
จึงมีความท้าทายต่อการพัฒนาประเทศในอนาคตที่ภาครัฐเป็นมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้มีผลเป็นรูปธรรม พัฒนาการบริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพทันสมัย พัฒนาการบริการของระบบราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ รองรับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้างกำลังคนที่จะเริ่มถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพมากกว่า พัฒนาเกษตรกรรมสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้นและสร้างสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าสูง สร้างโอกาสให้แก่บุคลากรภาครัฐในการศึกษา การเรียนรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากต่างประเทศ ขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ พัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพบริการแบบครอบคลุมทั่วถึง พัฒนากำลังคนในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาครัฐให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และมีการพัฒนามาตรฐาน กฎหมาย กฎระเบียบและกติกามีประสิทธิภาพทันสมัยและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล ตลอดจนการสร้างความมั่นคงปลอดภัย การสร้างความเชื่อมั่น และการคุ้มครองสิทธิแก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยี

3.2 เป้าหมายหลักที่ทางกลุ่มเห็นว่าต้องบรรลุให้ได้ภายใน 4-5 ปี คืออะไร ข้อมูลและเหตุผลเพื่อสนับสนุนความเหมาะสมของเป้าหมายหลัก

การศึกษาเรื่อง ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางผลักดันให้ภาครัฐ ต้องมีบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรม การทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ ที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงาน ที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

โดยมี**เป้าหมายหลัก** เพื่อยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการดำเนินการบริการสาธารณะอย่างเหมาะสม **ตัวชี้วัด** ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ มีค่าเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ระบบบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมมีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญในหลายด้าน อาทิ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการประชาชนจำนวนมากให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล การจัดทำแอปพลิเคชันเพื่อให้บริการที่เป็นประโยชน์กับประชาชน และการพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับประเทศอื่น โดยพิจารณาจากการจัดอันดับขององค์การระหว่างประเทศและหน่วยงานระดับสากลที่สำคัญ พบว่าไทยมีความโดดเด่นในการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการอำนวยความสะดวกให้กับภาคธุรกิจ แต่ในด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวม ยังไม่มีการปรับตัวที่ดีขึ้น โดยผลของการจัดอันดับในปี 2563 เปรียบเทียบกับปี 2559 มีดังนี้ (1) ในการจัดอันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) ขององค์การสหประชาชาติ อันดับของไทย ในปี 2563 อยู่ที่ 57 จากทั้งหมด 193 ประเทศ ดีขึ้นจากอันดับที่ 77 ในปี 2559 และภายในปี 2561-2580 จะต้องอยู่ในอันดับไม่ต่ำกว่า ๑ ใน ๑๐ ของโลก (2) ในการจัดอันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business) โดยธนาคารโลกไทยอยู่ในอันดับที่ 21 จาก 189 ประเทศ ทั่วโลก ในปี 2563 ดีขึ้นจากอันดับที่ 46 ในปี 2559 และ (3) ในการจัดอันดับด้านประสิทธิภาพภาครัฐ 79 (Government Efficiency) โดย IMD ไทยอยู่ในอันดับที่ 23 จากทั้งหมด 63 ประเทศ ในปี 2563 ไม่เปลี่ยนแปลง จากปี 2559



ภาพที่ 6 การจัดอันดับดัชนีที่แสดงถึงการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ระหว่างปี 2559-2563

เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนของภาครัฐในปัจจุบันประเด็นที่จะทวีความสำคัญต่อการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐ ในการที่จะบรรลุเป้าหมายหลักประกอบด้วย

1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและระบบบริหารงานภาครัฐไปสู่ดิจิทัล เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการพัฒนาสูงขึ้นจะทำให้ภาครัฐมีเครื่องมือเพิ่มมากขึ้นสำหรับปรับปรุงระบบบริหารงาน และการให้บริการ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สามารถส่งเสริมให้การบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น ได้รับบริการที่รวดเร็วและสะดวกสบายจากภาครัฐ รวมทั้งคาดหวังให้ภาครัฐมีการเปิดเผยข้อมูล มีช่องทางการติดต่อและรับฟังความเห็นที่เข้าถึงง่าย และสามารถตอบสนองต่อปัญหาของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

2) การดำเนินการเพื่อแก้ไขข้อจำกัดที่มีอยู่เดิม เพื่อรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความสามารถของภาครัฐให้สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านอื่นๆ กฎระเบียบและกระบวนการที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ โดยผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ร่วมกับสำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ปยป.) และคณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน (กกร.) เมื่อปี 2562 พบว่า จากจำนวนของกระบวนการที่ทำการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 1,094 กระบวนการ มีกระบวนการถึง 1,026 กระบวนการ หรือคิดเป็นร้อยละ 85 ที่เป็นผลจากกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัย ซึ่งทำให้ประชาชนและภาครัฐกิจต้องแบกรับ

ต้นทุนทั้งที่เกิดจากค่าใช้จ่ายจริงและค่าเสียโอกาสในการทำธุรกิจ และหากภาครัฐสามารถยกเลิกหรือแก้ไขกฎระเบียบในส่วนนั้น จะช่วยประหยัดต้นทุนให้กับประชาชนและภาคธุรกิจได้ถึง 133,816 ล้านบาทต่อปีหรือคิดเป็นร้อยละ 0.8 ของ GDP

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายหลักและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เป้าหมายหลักของ การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus เพื่อยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการดำเนินการบริการสาธารณะอย่างเหมาะสม เชื่อมโยงกับนโยบายและแผนของประเทศในทุกระดับ ดังนี้

แผนระดับที่ 1

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี : ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ให้ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากล เชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูง โดยให้มีการพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

เป้าหมาย 20 ปี ยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

แผนระดับ 2

กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” โดยปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ ในประเด็น การบริหารจัดการภาครัฐ โดยกำหนดให้เป็นกลไก การบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัย ภาครัฐบูรณาการเป็นเอกภาพ โครงสร้างยืดหยุ่น การบริหารงานภาครัฐและการให้บริการสาธารณะปรับสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

แผนย่อย 3.1 การพัฒนาบริการประชาชน กำหนดให้งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น

แผนย่อย 3.4 การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ กำหนดให้ระดับ digital government maturity model

ประเด็นที่ 2 การต่างประเทศ พัฒนาต่อยอดการต่างประเทศเพื่อให้ไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

แผนย่อย การพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ ด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ระหว่างประเทศ โดยให้ไทยใช้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และความเป็นหุ้นส่วนกับภาคส่วนต่าง ๆ ของต่างประเทศ เพื่อร่วมกันบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก และให้การพัฒนาของประเทศไทยสอดคล้องกับมาตรฐานสากลในทุกมิติ และสามารถมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดมาตรฐานสากลยิ่งขึ้น

แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนขับเคลื่อนกิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล

3.3 เป้าหมายรองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหลักคืออะไร แตกออกเป็นมิตีย่อยอย่างไร เสริมส่งกันอย่างไร ทำไมจึงเหมาะสม

การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่าง ลึ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

เป้าหมายรองของการศึกษาเรื่อง ตัวแบบกิจกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดย
 - 1) บริการสาธารณะได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค
 - 2) เชื่อมโยงการบริการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้
 ตัวชี้วัด : งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 100)
2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการ โดย
 - 1) มียุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ
 - 2) มีระบบการเงินการคลังสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
 ตัวชี้วัด : หน่วยงานภาครัฐบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ (ร้อยละ 50 ของโครงการที่ได้รับจัดสรร)
3. ภาครัฐมีขนาดเล็กกลาง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชน และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย
 - 1) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ
 - 2) กระจายอำนาจสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่น
 ตัวชี้วัด : 1) เปิดโอกาสให้ทุกส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 35)
 2) อปท. ต้องมีสมรรถนะและความทันสมัยในการจัดบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะให้กับประชาชน (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)
4. ภาครัฐมีความทันสมัย โดย
 - 1) มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบท
 - 2) พัฒนาระบบและปรับวิธีการปฏิบัติงานที่ทันสมัย
 ตัวชี้วัด : ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90)
5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย
 - 1) เป็นคนดีและเก่ง มีค่านิยมทำงานเพื่อประชาชน
 - 2) การบริหารกำลังคนมีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม
 ตัวชี้วัด : บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85)

6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดย

- 1) ปราบปรามอย่างเด็ดขาด เป็นธรรม ตรวจสอบได้
- 2) ป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ
- 3) บุคลากรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต
- 4) ความร่วมมือจากประชาชนและภาคี

ตัวชี้วัด : สัดส่วนเจ้าหน้าที่รัฐกระทำผิดกฎหมายลดลง (ทุกคดี) (ลดลงร้อยละ 30)

7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่างๆ และมีเท่าที่จำเป็น โดย

- 1) มีกฎหมายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2) กฎหมายรอบคอบ แก้ปัญหาตรงจุด มีการทบทวนให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 3) การบังคับใช้มีความเท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : ร้อยละของกฎหมายที่ได้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทุก 5 ปี (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85)

8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค โดย

- 1) ปฏิบัติอย่างเท่าเทียม มีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน
- 2) มีบทบาทเชิงรุกในการค้นหาความจริง
- 3) ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก ระบบยุติธรรมชุมชน
- 4) พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา

ตัวชี้วัด : มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้น เพื่อจัดการเลือกปฏิบัติ โดยไม่เป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรม (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50)

3.4 แนวทางบรรลุเป้าหมายรองเป็นอย่างไร มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ (Value Chain) อย่างไร ทำไมจึงเหมาะสม สะท้อนถึงการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างไร และสร้างคุณค่าให้กับสังคมและประเทศในลักษณะที่มากกว่าที่เคยทำมา หรือกำลังจะทำอย่างไร และจะนำไปปฏิบัติจริงอย่างไร

โครงการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus ได้กำหนดเป้าหมายรองตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในการปรับเปลี่ยนภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ประกอบด้วยเป้าหมายรอง 8 เป้าหมาย แนวทางบรรลุเป้าหมายรองและมีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (Value Chain) แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงแนวทางบรรลุเป้าหมายรองและมีความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (Value Chain)

เป้าหมายรอง	แนวทางบรรลุเป้าหมายรอง		
	ต้นน้ำ	กลางน้ำ	ปลายน้ำ
1. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง บริการสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างองค์ความรู้และการเตรียมความพร้อมประชาชน - พัฒนาช่องทางการใช้ข้อมูลและบริการ - ตรวจสอบ จัดเตรียมระบบการสื่อสารให้ครอบคลุม 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบการบริการ ข้อมูลราคาประเมินที่ดิน การสืบค้นข้อมูล ระบบคำร้อง การรายงานสถานการณ์ ฐานข้อมูลการวิจัย และการต่อใบอนุญาตผ่านระบบ e-service, e payment - พัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐ ผ่านระบบ TRD Smart Pay 	<ul style="list-style-type: none"> - การเชื่อมโยงข้อมูลให้บริการสาธารณะ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ - ประชาชนเข้าถึงและใช้บริการผ่านระบบ e-service ตลอด 24 ชั่วโมง และการจ่ายค่าธรรมเนียมผ่านระบบ e payment แทนการใช้เงินสด - การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการพัฒนาทักษะประชาชน
2. บูรณาการทุกระดับทุกพื้นที่		<ul style="list-style-type: none"> - บูรณาการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาทางด้านต่างประเทศ - บูรณาการฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง Big data, Data Sharing โดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม 	
3. มีขนาดเล็กกลาง ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการกระจายอำนาจท้องถิ่น - สนับสนุนบทบาท ชุมชนท้องถิ่น ให้มีสมรรถนะสูง 		<ul style="list-style-type: none"> - การนำระบบไอทีเข้ามาดำเนินการแทน ทำให้จำนวนบุคลากรและขนาดองค์กรเล็กลง - การจัดจ้างเอกชนดำเนินการแทนในงานที่ภาครัฐไม่มีความเชี่ยวชาญ
4. มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง ชีตสมรรถนะสูง	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัล - การปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับบริบทพัฒนาประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย e government - การพัฒนาไปสู่เมืองอัจฉริยะ smart city ที่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยด้วย IoT - พัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ AI Chatbot - พัฒนาการองค์กรเข้าสู่การเป็น Asset Intelligence Center 	<ul style="list-style-type: none"> - การนำระบบ Business Intelligence มาแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ - การนำระบบการอนุญาตมาปรับเปลี่ยนเป็นระบบดิจิทัล - การบริการงานวิจัยผ่าน Internet ความเร็วสูงตลอด 24 ชม. โดยไม่มีค่าธรรมเนียม

เป้าหมายรอง	แนวทางบรรลุเป้าหมายรอง		
	ต้นน้ำ	กลางน้ำ	ปลายน้ำ
5. เป็นคนดี และเก่ง คุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ	- บุคลากรภาครัฐมีการพัฒนาทักษะของตนเองในด้านดิจิทัล ด้านการสื่อสาร ด้านจริยธรรม คุณธรรม ด้านสิทธิมนุษยชนให้สูงขึ้น - พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	- ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว และยึดระบบคุณธรรม	
6. มีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ	- การจัดทำข้อร้องเรียน การทุจริต ประพฤติมิชอบผ่านทาง website	- การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี - พัฒนาระบบอนุญาต ลดการปฏิสัมพันธ์ ลดการใช้ดุลพินิจเพื่อความโปร่งใส และปลอดทุจริต	- การให้บริการระบบอนุญาตผ่านระบบ e service ลดการปฏิสัมพันธ์ ลดการใช้ดุลพินิจเพื่อความโปร่งใส และปลอดทุจริต
7. กฎหมายมีความ สอดคล้องเหมาะสมกับบริบท และมีเท่าที่จำเป็น	- การปรับปรุงแก้ไขและออกกฎหมายรองรับการดำเนินการทำธุรกรรมต่างๆ ระบบการอนุญาต และการคุ้มครองพยาน	- การปรับปรุงกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้ภาคเอกชนสามารถดำเนินงานทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ - การออก พ.ร.บ. การจัดทำ platform กลางเกี่ยวกับกฎหมายที่ให้บริการแบบ one stop service	- การออกระเบียบกระทรวงการคลังด้วยวิธีประมวลขาย แลกเปลี่ยนที่ราชพัสดุ - การออกระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง รองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19
8. กระบวนการยุติธรรม เคารพสิทธิมนุษยชน เสมอภาค มีความเป็นกลาง	- ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม		- การคุ้มครองพยานเป็นการเคารพสิทธิของพยานตามกฎหมาย เพื่อเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม

จากข้อมูลในตารางแสดงให้เห็นถึงแนวทางบรรลุเป้าหมายรองที่เชื่อมโยงเป็นห่วงโซ่คุณค่า สะท้อนให้เห็นถึงการนำนวัตกรรมมาใช้ และสร้างคุณค่าให้กับสังคมและประเทศในลักษณะที่ดำเนินการอยู่แล้ว และการพัฒนาระบบเพื่อรองรับการบริการภาครัฐในอนาคต ได้แก่ การพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย e government การพัฒนาไปสู่เมืองอัจฉริยะ smart city ที่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยด้วย Internet of Things (IoT) พัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ AI Chatbot การพัฒนาองค์กรเข้าสู่การเป็น Asset Intelligence Center การนำระบบ Business Intelligence มาแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ การนำระบบการอนุญาต มาปรับเปลี่ยนเป็นระบบดิจิทัล โดยมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ในด้าน 1) โครงสร้างพื้นฐาน การเข้าถึงระบบบริการดิจิทัลของประชาชนได้อย่างทั่วถึงทุกพื้นที่ 2) การพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ไปสู่ระบบราชการ 4.0 3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และระบบการให้บริการ และ 4) การบริหารความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ แสดงกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ กับบันไดการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตแบบก้าวกระโดด (Blueprint for Change) ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ และบันไดการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตแบบก้าวกระโดด (Blueprint for Change)

กิจกรรม	แนวทางการปฏิบัติสำคัญ	หน่วยงานรับผิดชอบ
กิจกรรมพัฒนาต้นน้ำ (Up Stream)		
1. การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสื่อดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้งานแก่บุคลากรภาครัฐและประชาชน (PB) • สร้าง Security ของการเข้าถึง การจัดเก็บ การบำรุงรักษา หรือการถูกโจมตีจากไวรัสคอมพิวเตอร์หรือป้องกัน Hacker เจาะเข้ามาในระบบฐานข้อมูล (PB) • แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในสถานการณ์ปัจจุบัน (DB) • สร้างระบบโครงข่าย (Network) ความเร็วสูงให้ครอบคลุมได้ในทุกพื้นที่ของประเทศ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล IT และลดการเหลื่อมล้ำในสังคม (CB) • สร้างระบบ Big Data มาใช้ในการบริหารจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (BB) • สร้างระบบ cloud computing มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน (BB) • สร้างระบบ Data Mining มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ (IB) 	สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

กิจกรรม	แนวทางการปฏิบัติสำคัญ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำ/จัดหา Data Center สำหรับรวบรวมจัดเก็บฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดของประเทศ (IB) • สร้างระบบ Block chain มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อป้องกันการแก้ไขข้อมูลสำคัญ (IB) • สร้างระบบ Artificial Intelligence (AI) มาใช้ในการเรียนรู้และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ของระบบ (IB) 	
<p>2. การพัฒนาทักษะและความบุคลากรภาครัฐในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการให้บริการประชาชน (Digital literacy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาหลักสูตรความรู้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานภาครัฐ (MB) • พัฒนาทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กร ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุม 4 มิติ การใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (create) เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัล (PB) • Training of Trainers (DB) 	สำนักงาน ก.พ.ร.
<p>3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลกฎหมายอุดมศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำนโยบายการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกฎหมายอุดมศึกษา (MB) • จัดเก็บข้อมูลกฎหมายอุดมศึกษา (PB) • จัดทำฐานข้อมูลกฎหมายอุดมศึกษา (DB) • ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ให้มีฐานข้อมูลกฎหมายอุดมศึกษา (CB) • เชื่อมโยงฐานข้อมูลกฎหมายอุดมศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (BB) • พัฒนา App. กฎหมายอุดมศึกษา (IB) 	<p>กระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)</p>
<p>4. การบริหารความร่วมมือหุ้นส่วนการพัฒนาต่างประเทศเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์การบริหารจัดการภาครัฐ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้ประสบการณ์ ความสำเร็จและความเป็นเลิศของญี่ปุ่นในรัฐบาลดิจิทัล มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาจัดทำ E-government Portal (BB) • พัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยี (MB) • พัฒนาฐานข้อมูลบูรณาการ (PB) • ส่งเสริมการวิจัยร่วม เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (CB) • สนับสนุนอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (DB) 	<p>กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงดิจิทัล สพร. สศช.</p>

กิจกรรม	แนวทางการปฏิบัติสำคัญ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
กิจกรรมพัฒนาภากลางน้ำ (Main Stream)		
5.การเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นด้านสิ่งแวดล้อม ผ่าน Digital Platform	<ul style="list-style-type: none"> • การเตรียมความพร้อม อปท.ในการเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่น (MB) • แก้ปัญหาวิกฤตในการจัดการขยะ โดยปรับปรุงระบบการจัดการขยะต้นทางให้มีประสิทธิภาพ (PB) • พัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อมในการให้คำปรึกษาแนะนำการจัดการของเสียให้เป็นไปตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อม (DB) • สร้าง Platform online เชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานส่วนกลางกับหน่วยงานท้องถิ่น โดยนำ IoT มาประยุกต์ใช้ (CB) • พัฒนาระบบการรายงานสถานการณ์สิ่งแวดล้อม State of Environment ระดับท้องถิ่น เพื่อการรับรู้ข้อมูลของประชาชน (BB) 	<p>กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม</p> <p>กรมควบคุมมลพิษ</p> <p>สำนักงาน</p> <p>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>จังหวัด</p>
6. การออกหนังสือ อนุญาตผ่านระบบ e- Service และการพัฒนา ระบบข้อมูลสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการออกหนังสืออนุญาตค้าข้าวให้อยู่ในรูปแบบ Portable Document Format (PDF) ทั้งยื่นขออนุญาตและรับหนังสืออนุญาต (DB) • พัฒนาระบบข้อมูลการวิเคราะห์จากการแจ้งปริมาณการครอบครองการค้าข้าวจากระบบปัจจุบันให้เป็น Business Intelligent (BI) โดยมีส่วนราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนร่วมบูรณาการในการจัดทำตั้งแต่เริ่มกระบวนการไปจนถึงการนำเข้าข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ตามความประสงค์ของทุกฝ่าย โดยคณะกรรมการนโยบายข้าวแห่งชาติ (คชช.) มีมติเห็นชอบ (BB) • จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานในการบูรณาการข้อมูลร่วมกันและรายงานให้คณะรัฐมนตรีทราบทุกไตรมาส (MB) • จัดหาระบบ Security ของการเข้าถึง จัดเก็บ บำรุงรักษา หรือการถูกโจมตีจากไวรัสคอมพิวเตอร์ หรือป้องกัน Hacker เจาะเข้ามาในระบบฐานข้อมูล (PB) • พัฒนาระบบการตอบใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าวผ่านระบบ e-Service (PB) • พัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (DB) • พัฒนาระบบการจ่ายเงินผ่านระบบ e-Payment (DB) • พัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้งานแก่บุคลากรหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน (DB) 	<p>กรมการค้าภายใน</p> <p>กรมการจัดหางาน</p> <p>กระทรวงสาธารณสุข</p> <p>สำนักงานตรวจคน</p> <p>เข้าเมือง</p> <p>กรมการปกครอง</p> <p>สำนักงาน</p> <p>ประกันสังคม</p> <p>ธนาคารที่เข้าร่วม</p> <p>โครงการ</p>

กิจกรรม	แนวทางการปฏิบัติสำคัญ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
	<ul style="list-style-type: none"> • แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในสถานการณ์ปัจจุบัน (DB) • สร้างระบบ Artificial Intelligence (AI) มาใช้ในการเรียนรู้และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ (CB) • สร้างระบบ cloud computing มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน (BB) • นำระบบ Business Intelligence มาใช้ในการสร้างรายงานเพื่อเป็นข้อมูลให้ทุกภาคส่วนใช้งานตามต้องการ (IB) 	
7. การเพิ่มประสิทธิภาพการคุ้มครองพยานด้วยเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> • การคุ้มครองพยานด้วยเจ้าหน้าที่คุ้มครองความปลอดภัย (MB) • การคุ้มครองพยานผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยติดตั้งอุปกรณ์ในที่พักอาศัย เน้นระบบเตือนภัย (PB) • การคุ้มครองพยาน ณ สถานที่ปลอดภัยที่มีระบบความมั่นคงสูงผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (DB) • การคุ้มครองพยานแบบย้ายถิ่นฐานข้ามประเทศ (Relocation) (CB) 	กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
8. การให้บริการ พัฒนาช่องทางให้บริการ ยุกระดับการให้บริการ เพื่อการใช้บริการภาครัฐ 4.0+ และการจัดการสภาพแวดล้อมในพื้นที่ส่วนราชการ เพื่อการบริการประชาชนในช่วง COVID -19	<ul style="list-style-type: none"> • การให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงการให้บริการ (MB) • พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการให้บริการมติดคณะรัฐมนตรี ข้อมูลทะเบียนฐานันดร และการประกาศราชกิจจานุเบกษา และการเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญระหว่าง สลค. และส่วนราชการอื่น ๆ (PB) • พัฒนารูปแบบการให้บริการประชาชน ตรงตามความต้องการ ผ่านช่องทาง Mobile Application (DB) • ผู้เข้าที่ราชพัสดุ มีทะเบียนรายตัวผู้เข้าในระบบงานจัดประโยชน์และสัญญาเช่าทุกราย การชำระค่าเช่าที่ราชพัสดุ ชำระที่หน่วยงาน (MB) • เพิ่มช่องทางชำระเงิน ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ธนาคารกรุงไทย ธนาคาร ธกส. บริษัทไปรษณีย์ไทย เคาน์เตอร์เซอร์วิส (PB) • พัฒนารูปแบบการให้บริการประชาชนและส่วนราชการ โดยใช้ TRD Smart Pay การชำระเงิน (Platform Economy) เช่น การชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Payment) QR : Code (DB) • พัฒนาการให้บริการการชำระเงินผ่าน Smart Phone โดยไม่ต้องส่งใบแจ้งการชำระเงินให้ประชาชน โดยการเชื่อมโยงข้อมูลรายตัวผู้เช่ากับ Smart Phone (CB) • พัฒนาช่องทางการใช้ข้อมูลทรัพยากรดินเชิงพื้นที่ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรดินแก่เกษตรกร และการตรวจสอบข้อมูลดินและการใช้ที่ดิน (MB) 	สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี กรมธนารักษ์ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานเศรษฐกิจ ทางการเกษตร สพร. กรมท่าอากาศยาน

กิจกรรม	แนวทางการปฏิบัติสำคัญ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงการบริการข้อมูล และ Application ระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายใต้การรักษาความปลอดภัยที่เป็นมาตรฐาน (PB) • ขยายบริการ e-Service ตรวจสอบประเมินสุขภาพดินเกษตรกรรายแปลง (PB) • พัฒนาข้อมูลดินและการใช้ที่ดินให้เป็น Big Data (DB) • พัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญคุณภาพดิน ช่วยตัดสินใจแนะนำการจัดการดินและปุ๋ยรายแปลงแก่เกษตรกร โดยระบุพิกัดที่ดินผ่านโปรแกรม (BB) • พัฒนาระบบร้องขอให้เหมอดินอาสาช่วยแนะนำและให้บริการวิเคราะห์ดินแก่เกษตรกรในพื้นที่ (IB) • จัดเตรียมระบบสื่อสารอินเทอร์เน็ต แบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ภายในท่าอากาศยานนครพนม (MB) • จัดให้มีการหลากหลายของเครือข่ายการสื่อสารอินเทอร์เน็ต แบบ WiFi (PB) • พัฒนาระบบการให้บริการ การสำรวจความพึงพอใจด้วยการสแกน QR Code แทนการแจกแบบสอบถาม (DB) • พัฒนาระบบการใช้ห้องรับรองพิเศษผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (CB) • การนำระบบการ Check in ทางอินเทอร์เน็ตแบบ Common Used เพื่อลดพื้นที่ติดตั้งเคาน์เตอร์ เซ็คอิน และสายการบินสามารถใช้เคาน์เตอร์ร่วมกันได้ Code (BB) 	
กิจกรรมพัฒนาปลายน้ำ (Down Stream)		
<p>9. การยื่นขออนุญาตจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตในรูปแบบของเว็บไซต์ WEB 3.0 เชื่อมโยงข้อมูลแบบ XML (Extension Markup Language) และจัดเก็บ/ประมวลผลข้อมูลในCloud Computing ผ่านช่องทางการสื่อสาร 5G</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ขั้นตอนในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่มีกำหนดเวลาที่ชัดเจน สอดคล้องกับ พ.ร.บ. อำนาจความสะดวก (MB) • ผู้ประกอบการสามารถขออนุญาตผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ลดการติดต่อในสถานการณ์ COVID-19 (PB) • ขั้นตอนในการดำเนินการของเจ้าหน้าที่สามารถจัดทำเป็น WI และการขอรับรองระบบ ISO (DB) • การอนุญาตฯ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเปลี่ยนแปลงโฉมการทำงานใหม่ของกระทรวงอุตสาหกรรมเพื่อให้ประชาชนแสดงความโปร่งใสในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ (CB) • การอนุญาตฯ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเปลี่ยนแปลงโฉมการทำงานใหม่ของกระทรวงอุตสาหกรรมโดยนำแนวคิดและโครงการยื่นแบบภาษีออนไลน์ที่เคยได้รับรางวัลเลิศรัฐมาใช้ในการเปรียบเทียบ (BB) • การอนุญาตฯ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตจะมีการนำระบบ AI มาประยุกต์ใช้ในการตรวจสอบเชิงวิศวกรรม (IB) 	<p>กระทรวง อุตสาหกรรม</p>

กิจกรรม	แนวทางการปฏิบัติสำคัญ	หน่วยงาน รับผิดชอบ
	<ul style="list-style-type: none"> กรมโรงงานอุตสาหกรรม ร่วมกับสำนักงานอุตสาหกรรมพัฒนาระบบการยื่นขอใบอนุญาตจัดตั้งโรงงานฯ ที่ให้ความสำคัญกับ ความเร็วในการรับ-ส่ง ข้อมูลที่สูงสุดระดับ Gbps 	
10. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และการ พัฒนาทักษะประชาชน เพื่อการใช้บริการรัฐผ่าน 4.0 +	<ul style="list-style-type: none"> อบรมพัฒนาทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลแก่กลุ่มเครือข่ายเกษตรกร (MB) พัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ AI Chatbot เป็นผู้ช่วยสืบค้น ให้ความรู้แนะนำกิจกรรม และเข้าใช้แอปพลิเคชันแก่เจ้าหน้าที่และประชาชน (CB) 	กรมพัฒนาที่ดิน สพร.

การศึกษาได้นำแนวทางปฏิบัติภายใต้กิจกรรมที่สำคัญมาดูแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตแบบก้าวกระโดด พบว่า แนวทางปฏิบัติส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย Mission Based (MB) Problem Based (PB) และ Development Based (DB) จำนวน 44 กิจกรรม และมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย Creative Based (CB) Benchmark Based (BB) Innovation Based (IB) จำนวน 29 กิจกรรม แสดงถึงแนวทางปฏิบัติมีการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทุกชั้นของบันไดการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานและการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แนวทางปฏิบัติกับการเปลี่ยนแปลงแบบพื้นฐานและก้าวกระโดด (Blueprint for Change)

แนวทางปฏิบัติ	Basic (เติบโตพื้นฐาน)			Advance (เติบโตแบบก้าวกระโดด)		
	MB	PB	DB	CB	BB	IB
1. การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT และระบบดิจิทัล		2	1	1	2	4
2. การพัฒนาทักษะภาครัฐ และช่องทางการสื่อสารกับประชาชน	3	1	1	1		
3. การพัฒนาเชื่อมโยงฐานข้อมูล	1	2	1	1	1	1
4. การพัฒนาระดับการให้บริการดิจิทัล e service, e payment	7	10	11	6	6	4
5. การบริหารความร่วมมือภายใน ภายนอกองค์กร ในประเทศและระหว่างประเทศ	1	1	2	1	1	
รวม		44		29		

3.5 สรุปภาพรวมของเป้าหมายหลักเป้าหมายรองและแนวทางบรรลุเป้าหมาย (Chapter Summary)

ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับรูปแบบการให้บริการภาครัฐ การเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการที่ออกแบบการบริการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ลดความเหลื่อมล้ำ ภายใต้บริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็น New Normal โดยสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการพัฒนาระบบงานดิจิทัลที่มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส อย่างเต็มรูปแบบและกำหนดเป้าหมายหลักของโครงการ ได้แก่ ยกยกระดับการบริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองต่อความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ซึ่งในกระบวนการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายหลัก คณะผู้ศึกษาร่วมกันกำหนดเป็นเป้าหมายรอง 8 ประการ ซึ่งแนวทางบรรลุเป้าหมายรอง จะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เรียงร้อยกันในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และทุกส่วนราชการต้องร่วมมือกันดำเนินการให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม คือ **กิจกรรมต้นน้ำ** ได้แก่ การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัล การพัฒนาทักษะและความฉลาดรู้แก่ข้าราชการในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการให้บริการประชาชน **กิจกรรมกลางน้ำ** ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารความร่วมมือหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาทั้งต่างประเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การออกหนังสืออนุญาตค้าข้าวและการพัฒนาระบบข้อมูลสินค้าข้าว การเพิ่มประสิทธิภาพการคุ้มครองพยานด้วยเทคโนโลยี การให้บริการข้อมูล การพัฒนาระบบการต่อใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าวผ่านระบบ e-Service การพัฒนาช่องทางให้บริการประชาชน การจัดการสภาพแวดล้อมดิจิทัลในพื้นที่ส่วนราชการ เพื่อการบริการประชาชนในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 และ**กิจกรรมปลายน้ำ** ได้แก่ การยื่นขออนุญาตจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการพัฒนาทักษะประชาชนเพื่อการใช้บริการรัฐผ่าน 4.0+ และแสดงถึงแนวทางปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทุกชั้นของบันไดการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตั้งแต่การเปลี่ยนแบบพื้นฐานและการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด

4. การนำแนวทางบรรลุเป้าหมายสู่การปฏิบัติ

ในบทที่ 3 ได้สรุปภาพรวมของเป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง และแนวทางบรรลุเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติที่มีการเรียงร้อยกันในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งการที่ส่วนราชการต้นสังกัดของคณะผู้ศึกษาต้องนำไปปฏิบัติย่อมมีความเกี่ยวข้องกัน (Chain) ในเชิงสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายรอง และส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการบรรลุเป้าหมายหลักเป็นลำดับถัดไป แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการบูรณาการทำงานร่วมกัน

4.1 การนำแนวทางบรรลุเป้าหมายไปปฏิบัติ

แนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายในหัวข้อ 3.4 สามารถจัดกลุ่มเป็นแนวทางหลักได้ 3 แนวทาง ประกอบด้วย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐในการใช้ระบบดิจิทัล และการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในรูปแบบดิจิทัล แสดงแนวทางปฏิบัติหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งเจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพรองในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงแนวทางปฏิบัติ หน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพรอง

แนวทางปฏิบัติ (Cross Function)		เจ้าภาพหลัก	เจ้าภาพรอง
การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และลดความเหลื่อมล้ำ	เร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และลดความเหลื่อมล้ำ	กระทรวงดิจิทัล สพร.	ทุกหน่วยงาน
	พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อวิจัยและพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	อว. สศช.	ทุกหน่วยงาน
	เพิ่มทักษะของประชาชนต่อการใช้งานและประชาสัมพันธ์ให้เห็นประโยชน์ของระบบดิจิทัล	กระทรวงดิจิทัล สพร. มท. อว. ศธ.	ทุกหน่วยงาน
การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐในการใช้ระบบดิจิทัล	พัฒนาทักษะและความฉลาดรู้แก่ข้าราชการในการใช้เครื่องมือดิจิทัล	กระทรวงดิจิทัล ก.พ.ร. ก.พ.	ทุกหน่วยงาน
	ยกระดับความสามารถของบุคลากรในการนำระบบดิจิทัล ระบบฐานข้อมูล มาใช้เพื่อการปฏิบัติงาน	กระทรวงดิจิทัล ก.พ.ร.	ทุกหน่วยงาน
การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในรูปแบบดิจิทัล	เร่งรัดพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในรูปแบบดิจิทัลตามบทบาทและภารกิจ	กระทรวงการคลัง กระทรวงดิจิทัล ธนากรแห่งประเทศไทย	ทุกหน่วยงาน

แนวทางปฏิบัติ (Cross Function)		เจ้าภาพหลัก	เจ้าภาพรอง
e-Service e-Payment e-Government	การบูรณาการระบบการให้บริการ ประชาชนในรูปแบบดิจิทัลร่วมกัน หรือ e-Government	กระทรวงดิจิทัล มท.	ทุกหน่วยงาน

4.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแนวทางบรรลุเป้าหมาย

ในการบรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการดำเนินการ โดยได้พิจารณาในเชิงลึกถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายรองข้างต้น ปัจจัยความสำเร็จในการนำแนวทางบรรลุเป้าหมายแสดงในตารางที่ 5 และพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพรวมของ “การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 Plus” ในหลายประเด็น ดังนี้

1) ความต่อเนื่องของนโยบายของผู้บริหารในการแก้ไขระเบียบข้อปฏิบัติในการพิจารณาอนุญาตที่เกี่ยวข้องกับประชาชน สามารถดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

การปฏิบัติงานของราชการต้องยึดตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น เช่น การอนุญาตประกอบกิจการโรงงานของกระทรวงอุตสาหกรรมต้องสอดคล้องตามข้อกำหนด พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2560 ที่ระบุให้ประชาชนผู้ประสงค์ในการขอรับใบอนุญาตต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่างไร ใช้ระยะเวลาการดำเนินการเท่าใด และต้องยื่นเอกสารที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง ซึ่งหากการปรับเปลี่ยนการพิจารณาอนุญาตเป็นรูปแบบดิจิทัลตามแผนงานโครงการ การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 Plus วิธีการแบบเดิมจะถูกยกเลิกบางส่วนหรือปรับใช้ให้มีรูปแบบที่มีความทันสมัยมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขระเบียบข้อปฏิบัติในการพิจารณาอนุญาตที่เกี่ยวข้องกับประชาชนให้สามารถดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ และเป็นที่ยอมรับว่าการดำเนินการใดที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบ ค่อนข้างที่จะใช้ระยะเวลานาน และต้องมีความต่อเนื่องของนโยบายของผู้บริหารในการผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2) การพัฒนาระบบมีการรวบรวมความต้องการจากผู้ใช้งานอย่างครบถ้วน และความเข้าใจในภารกิจ และระเบียบข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้

การที่ระบบราชการ 4.0 เป็นระบบราชการมุ่งเน้นประชาชนเป็นจุดศูนย์กลาง ย่อมทำให้การออกแบบพัฒนาและติดตั้งระบบงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการประชาชนจำเป็นต้องมีการเพิ่มกระบวนการสำรวจจัดเก็บความต้องการของประชาชนอย่างครบถ้วนในทุกขั้นตอน และนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับความต้องการมากที่สุด บนพื้นฐานของความถูกต้องตามกฎระเบียบของทางราชการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของโครงการ การดำเนินการพัฒนาระบบงานที่ปราศจากองค์ความรู้ความต้องการ

ของประชาชน หรือข้อจำกัดอุปสรรคของประชาชนผู้รับบริการ ย่อมไม่สามารถสร้างแรงจูงใจ และเกิดแรงต่อต้านเป็นเหตุให้การดำเนินงานมีการสูญเสียทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ และเวลา

3) การลงทุนจัดหาการเลือกใช้อุปกรณ์หรือการสื่อสารที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการใช้งาน

หน่วยงานราชการจำเป็นต้องมีการลงทุนจัดหาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องจำเป็น เพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่นเดียวกันกับการที่หน่วยงานราชการจัดทำถนน เส้นทางขนส่ง เพื่อให้เกิดการคมนาคม ดังนั้น การลงทุนจึงควรมุ่งเน้นในเรื่องความโปร่งใส ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (หลักธรรมาภิบาล) เพื่อให้อุปกรณ์ระบบสามารถรองรับการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

การลงทุนในระบบดิจิทัลเป็นการลงทุนในเรื่องเทคโนโลยีที่มีการใช้งบประมาณค่อนข้างสูง การลดการลงทุนในลักษณะดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่ใช้ประโยชน์จากระบบร่วมกัน หรือการร่วมมือกับเอกชนในการร่วมดำเนินการ

4) การอบรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านดิจิทัล

การพัฒนาบุคลากรของภาครัฐ ที่มีความแตกต่างทั้งเรื่องคุณวุฒิและวัยวุฒิให้มีความรู้เท่าทันในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวจะเป็นผู้ติดต่อและขับเคลื่อนงานระหว่างระบบดิจิทัลที่พัฒนาขึ้น แทนการติดต่อประสิทธิสัมพันธ์กับประชาชนหรือผู้มารับบริการโดยตรง ดังนั้นการพัฒนาองค์ความรู้ด้านดิจิทัลของข้าราชการจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม อายุ และได้รับการถ่ายทอดจากวิทยากรที่มีความรู้ในศาสตร์ดังกล่าวอย่างถ่องแท้ และมีความต่อเนื่อง เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลมีปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

5) มาตรการสร้างแรงจูงใจหรือสิทธิประโยชน์เพื่อให้ประชาชนมาใช้งาน

นอกเหนือจากประโยชน์ในเรื่องของความโปร่งใส สะดวก รวดเร็ว ในงานบริการผ่านระบบดิจิทัลแล้ว ภาครัฐควรมีการสร้างแรงจูงใจในการให้สิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดให้ประชาชนหันมาใช้งานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เนื่องจากปัจจุบันประเทศมีผลจากค่าการประเมินตามตัวชี้วัดเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในระดับภูมิภาคหรือระดับโลกที่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นภาครัฐในฐานะผู้ที่มีบทบาทหลักในการพัฒนาระบบจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

6) หลีกเลี่ยงกับดักทางด้านดิจิทัล

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงและระมัดระวังในเรื่องการพัฒนาระบบดิจิทัลในองค์กรที่รับทราบกันในช่วงกว้างคือการที่องค์กรพยายามปรับปรุงรูปแบบการบริการเป็นดิจิทัล โดยไม่คำนึงถึงบทบาทและภารกิจอย่างแท้จริง ก่อให้เกิดการลงทุนในงบประมาณจำนวนมาก แต่ในทางกลับกันได้รับประโยชน์จากการลงทุนเรื่องดังกล่าวในจำนวนที่น้อย หรือส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายที่น้อย และประเด็นในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้ระยะเวลาสั้นมีปรับเปลี่ยนความรวดเร็ว จึงส่งผลให้การลงทุนในระบบดิจิทัลมีโอกาสที่ล่าช้าง่ายหากกรอบของการพัฒนาใช้ระยะเวลาที่ยาวนานจนเกินไป

ตารางที่ 6 แสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแนวทางบรรลุเป้าหมาย

แนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบข้อมูลด้วยเทคโนโลยี Business Intelligent ระบบอัจฉริยะ expert system, AI Chatbot	ประชาชนได้รับประโยชน์ เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน เอกชน ประชาชนบูรณาการเข้าถึงข้อมูล ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ ตอบระบบแนะนำ สนทนาถูกต้อง
การแลกเปลี่ยน เชื่อมโยง วิเคราะห์ ฐานข้อมูล บูรณาการความร่วมมือด้านต่างประเทศ	ภาครัฐส่งเสริมให้มีการบูรณาการฐานข้อมูล เชื่อมโยงแลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากข้อมูล ประชาชนได้ประโยชน์ต่อการบริการภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง
การพัฒนาบริการภาครัฐ e-Service การพัฒนากระบวนการอนุญาตทาง internet	ประชาชนมีความเชื่อมั่นในระบบ ผู้พัฒนาระบบรวบรวมความต้องการจากผู้ใช้งานเข้าใจระเบียบข้อปฏิบัติ การสนับสนุนอุปกรณ์ IT
การแก้ไขระเบียบข้อปฏิบัติการอนุญาต การปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ	ความต่อเนื่องของนโยบาย ลดขั้นตอนการแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ การให้ความสำคัญพยานบุคคลในคดีอาญา
การพัฒนาทักษะดิจิทัล พัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ พัฒนาจริยธรรม จรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ ปลูกฝังจิตสำนึกด้านสิทธิมนุษยชน ค้ำครองช่วยเหลือประชาชนอย่างเสมอภาค รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ	หลักสูตรการฝึกอบรม ทักษะที่มีมาตรฐานสากล วิทยากรผู้ให้ความรู้ พัฒนาอย่างมีขั้นตอน ภาครัฐมีการประสานแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน การทบทวนความรู้เป็นประจำ เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจกฎหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จิตสำนึกที่ดีของเจ้าหน้าที่
การพัฒนารูปแบบ และช่องทางสื่อสารที่ทันสมัย	สื่อประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึง เข้าใจง่าย แพร่หลายสู่สาธารณะ ประชาชนได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว
การพัฒนาการบริการให้รวดเร็ว ครอบคลุม ตามมาตรฐานสากลการบูรณาการหน่วยงาน และกำลังคน	ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ ข้อมูลพร้อมใช้และให้บริการตรงความต้องการของผู้ใช้ ผู้ใช้งานมีความพึงพอใจ รับบริการอย่างต่อเนื่อง

4.3 ความท้าทายในการนำแนวทางบรรลุเป้าหมายไปปฏิบัติเป็นอย่างไรมีความเสี่ยงในมิติใดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างไร

ความท้าทาย ความเสี่ยง แนวทางบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การนำแนวทางปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย แสดงในตารางที่ 7 โดยความท้าทาย และความเสี่ยง เกิดขึ้นจากการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความเสี่ยงมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ในมิติของ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมายและข้อกำหนดองค์กร และจากการทุจริต การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 7 ความท้าทาย ความเสี่ยง แนวทางบริหารความเสี่ยง ในการนำแนวทางปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย

แนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย	ความท้าทาย	ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบข้อมูลด้วยเทคโนโลยี Business Intelligent ระบบอัจฉริยะ expert system, AI Chatbot	กระแสการแข่งขันระดับโลก ระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง Technology Disruption	การลงทุนด้านโครงสร้างด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความพร้อมและความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ข้อมูลไม่ถูกต้องแม่นยำ มีความคลาดเคลื่อน นโยบายรัฐบาล/หน่วยงาน ภาวะเศรษฐกิจประเทศ ไม่มีงบประมาณด้าน IT	การลงทุนร่วม PPP พัฒนาคความรู้เทคโนโลยี มีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อมูล ให้ครบถ้วน ถูกต้อง แม่นยำ ทุกภาคส่วนดำเนินการร่วมกัน จัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว และจัดลำดับความสำคัญ
การแลกเปลี่ยน เชื่อมโยง วิเคราะห์ ฐานข้อมูล big data, data sharing	การลงทุนแบบมุ่งเป้า การบริหารจัดการข้อมูล ข้อมูลเชื่อมโยงมีความหลากหลาย มีจำนวนมาก ช่องทางบริการมีความหลากหลาย อุปกรณ์ Internet รองรับการใช้งานครอบคลุมทุกพื้นที่ การบูรณาการของหน่วยงาน	บุคลากรขาดทักษะ ความไม่พร้อมทางเทคโนโลยี ข้อมูลไม่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ ไม่ครบถ้วน ไม่ทันสมัย อุปกรณ์สัญญาณสื่อสาร ไม่ครอบคลุม ระบบข้อมูลของหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีการโจมตีทางไซเบอร์	การพัฒนาทักษะและเตรียมความพร้อมบุคลากร จัดทำรายละเอียดข้อมูล กำหนดผู้รับผิดชอบ อบรมให้ความรู้ จัดหาอุปกรณ์ตามมาตรฐานดิจิทัล เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ระบบสำรองข้อมูลและ Fire wall

แนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย	ความท้าทาย	ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
บูรณาการความร่วมมือด้านต่างประเทศ	เสถียรภาพของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เจรจากับประเทศคู่ร่วมมือให้เป็นผล	การบูรณาการระดับกระทรวง/ระดับประเทศที่ไม่เป็นเอกภาพ การเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ	ใช้กลไกคณะกรรมการนโยบายศก.และวิชาการกับต่างประเทศ ในการบูรณาการด้านต่างประเทศ หาจุดร่วม win win situation. ในการเจรจา
การพัฒนารูปแบบ และช่องทางสื่อสารที่ทันสมัย	ประชาชนรับรู้ ได้รับข้อมูลเห็นประโยชน์เข้ามาใช้งานระบบ	ขาดความรู้ในการสื่อสารรูปแบบและช่องทางสื่อสารไม่ทันสมัย ไม่น่าสนใจ	จัดหม้ออาชีพในการสื่อสารปชส. Outsources ให้เอกชนดำเนินการแทน
การพัฒนากระบวนการภาครัฐ e-Service การพัฒนากระบวนการอนุญาตทาง internet	ปรับบทบาทภาครัฐ ความต่อเนื่องระดับนโยบาย ความคาดหวังของประชาชนในบริการภาครัฐ	การลงทุนสูงด้านเทคโนโลยี ระบบอนุญาตมีความล่าช้า อุปกรณ์ IT ไม่มีประสิทธิภาพ ประชาชนไม่มาใช้บริการ กฎ ระเบียบไม่เอื้ออำนวย ไม่สอดคล้อง อุปกรณ์สื่อสารไม่ทันสมัย ไม่รองรับการใช้งาน	เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ตรวจสอบการทำงาน กำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ การแก้ไขระเบียบ ข้อปฏิบัติ จัดทำอุปกรณ์ตามมาตรฐาน IT
การแก้ไขระเบียบข้อปฏิบัติการอนุญาต การปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ	กฎหมายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กฎหมายไม่ถูกบังคับใช้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องมีหลายฉบับ	กฎหมายไม่ผ่านความเห็นชอบ มีความล่าช้า มีการแก้ไขจากหลายหน่วยงาน	ชี้แจงความจำเป็นในการแก้ไขกฎหมาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรก
การพัฒนาทักษะดิจิทัล พัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ พัฒนาจริยธรรม จรรยาบรรณ	โครงสร้างบุคลากรภาครัฐไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล การสรรหาบุคลากรทดแทนได้ทันกับความต้องการ	เจ้าหน้าที่ขาดทักษะการใช้งาน เจ้าหน้าที่ขาดความคล่องตัวในการทำงาน	ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ พัฒนาเจ้าหน้าที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีทักษะการใช้งานระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย	ความท้าทาย	ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
			มีการประเมินทักษะดิจิทัลบุคลากรทุกระดับ
การพัฒนาการบริการให้รวดเร็วครอบคลุม เทียบเท่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสากล	มีเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกประเทศ สร้างเป็นกลไกใหม่รองรับมาตรฐานสากล	เครือข่ายขนาดเล็กไม่ให้ความร่วมมือ นโยบายบูรณาการไม่มีความชัดเจน ติดในเรื่องกฎระเบียบ มาตรฐานอุปกรณ์ไม่ทันสมัย out of date	สร้างแรงจูงใจในการขยายเครือข่าย กำหนดนโยบายชัดเจน บูรณาการความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ศึกษาความเป็นไปในด้านมาตรฐานการบริการ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถพัฒนาต่อไปได้
การบูรณาการด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน (ข่าวกรอง สมช.)	ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอย่างแท้จริง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านความมั่นคง การละเมิดสิทธิมนุษยชน ลดลง	ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานไม่เต็มที่ การละเมิดสิทธิมนุษยชน	ใช้กลไกทางกฎหมาย สร้างการรับรู้ด้านสิทธิมนุษยชนและขับเคลื่อนให้เห็นผลในภาพรวมทั้งประเทศ

5. สรุปในภาพรวม

5.1 สรุปในภาพรวมจากหัวข้อที่ 1-4 และ ข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Advocacy)

การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับรูปแบบการให้บริการภาครัฐ การเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการที่ออกแบบการบริการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ลดความเหลื่อมล้ำ ภายใต้บริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็น New Normal โดยสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการพัฒนาระบบงานดิจิทัลที่มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส อย่างเต็มรูปแบบ และกำหนดเป้าหมายหลักของโครงการ คือ **ยกระดับการบริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองต่อความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส** ซึ่งแนวทางปฏิบัติที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายหลัก และเป้าหมายรอง ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เรียงร้อยเชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่คุณค่า value chain ในด้าน 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และลดความเหลื่อมล้ำ 2) การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐในการใช้ระบบดิจิทัล 3) การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในรูปแบบดิจิทัล (e-Service/e-Payment และ e-Government) ซึ่งแนวทางปฏิบัติดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทุกชั้นบันไดการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน (Basic) และการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Advance) โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบาย Policy Advocacy ดังนี้

1) รัฐบาลต้องมีนโยบายชัดเจน โดยมีมติ ครม. ให้มีการบูรณาการภาครัฐ ที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

1.1) ในด้านของข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data โดยมีกระทรวงดิจิทัล เป็นเจ้าภาพหลักในการสร้าง Data Lake เป็นศูนย์กลางการจัดเก็บฐานข้อมูลให้ทุกหน่วยงานราชการนำข้อมูลมาจัดเก็บไว้ในที่เดียวกัน เพื่อลดการลงทุนในด้านฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยงานพร้อมทั้งการควบคุมป้องกันการถูกโจมตีฐานข้อมูลจากภายนอก มีการบริหารจัดการฐานข้อมูลได้โดย Admin ของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อให้รัฐบาลนำข้อมูลในภาพรวมของประเทศไปกำหนดนโยบายและมาตรการในส่วนต่างๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ โดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและใช้ประโยชน์ร่วมกัน

แนวทางปฏิบัติ เสนอมติ ครม. บังคับให้หน่วยงานราชการใช้ Data lake ที่สร้างขึ้นจัดเก็บฐานข้อมูล เพื่อให้รัฐบาลและทุกหน่วยงานสามารถเชื่อมโยงและใช้ข้อมูลได้อย่างง่าย และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงแบ่งปันและใช้ประโยชน์ของข้อมูลร่วมกันอย่างเหมาะสม

1.2) ในด้านการต่างประเทศ โดยให้ กต. และ สศช. เป็นเจ้าภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านต่างประเทศ ตอบสนองความต้องการการพัฒนานวัตกรรมของไทย และเพื่อสามารถแสดงบทบาทของไทยในการถ่ายทอดประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญให้กับประเทศต่างๆ ในอนุภูมิภาค

แนวทางปฏิบัติ จัดตั้งทีม Thailand ในการจัดทำแผนบูรณาการความร่วมมือด้านต่างประเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการต่อ ครม. ให้เป็นไปตามแผนความร่วมมือที่กำหนดไว้

2) สคก. (กฤษฎีกา) จะต้องดำเนินการติดตาม การประเมินประสิทธิภาพของกฎหมายทุก 5 ปี และทุก ส่วนราชการจะต้องทำการประเมินประสิทธิภาพของกฎหมายที่ส่วนราชการรับผิดชอบบังคับใช้ เพื่อให้ กฎหมายมีความทันสมัย ตอบสนองความต้องการ และลดภาระของประชาชน

แนวทางปฏิบัติ ภาคประชาชน มีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของกฎหมาย รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และการบังคับใช้กฎหมายของภาครัฐ

3) กระทรวงดิจิทัล และ ก.พ.ร. จะต้องพัฒนาการเข้าถึงการบริการภาครัฐของประชาชน ให้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัยด้วยระบบ one stop e-service ครอบคลุมทุกหน่วยงานเพื่อให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง และทุกวัน เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล 4.0 plus

แนวทางปฏิบัติ สร้างระบบกลาง platform online ที่ได้มาตรฐานเชื่อมโยงการให้บริการของทุก หน่วยงานภาครัฐ แบบ one stop e-service

4) รัฐบาล ส่งเสริมการร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างทางเทคโนโลยี ใน รูปแบบ PPP (Public Private Partnership) โดยออกมาตรการสร้างแรงจูงใจ เช่น มาตรการทางภาษี และ ช่วยแบ่งเบาภาระงบประมาณของภาครัฐ

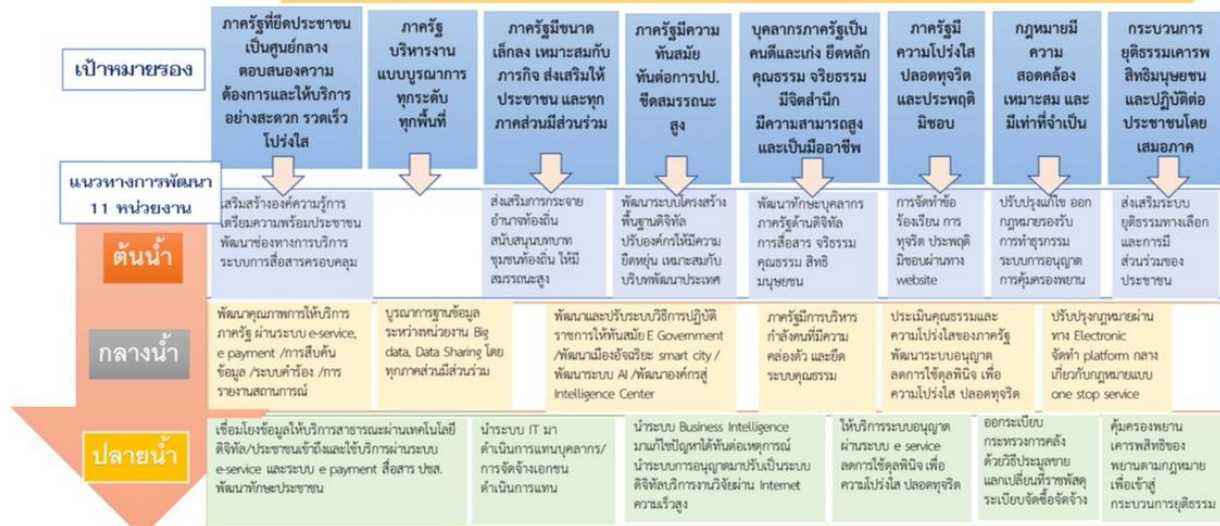
แนวทางปฏิบัติ คณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน PPP ออกกฎระเบียบที่รองรับ การลงทุนร่วมของภาคเอกชน และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและกรอบระยะเวลาในการดำเนินการให้ ชัดเจน

5) กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ ใช้การดำเนินความร่วมมือกับต่างประเทศสนับสนุนการเสริมสร้าง สมรรถนะบุคลากรภาครัฐให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในสถานการณ์ Next Normal เพื่อให้บริการแก่ประชาชนเทียบเท่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสากล

แนวทางปฏิบัติ นำแผนพัฒนาทักษะและสมรรถนะบุคลากรของภาครัฐ มาจัดทำแผนเจรจาความร่วมมือ ความช่วยเหลือทางด้านนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยี กับประเทศต่างๆ

การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus

เป้าหมายหลัก เพื่อยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการดำเนินการบริการสาธารณะอย่างเหมาะสม



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความต่อเนื่องนโยบาย ผู้บริหาร การแก้ไขระเบียบ ข้อปฏิบัติในการพิจารณา อนุญาต ผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต	การพัฒนากระบวนการรวบรวมความต้องการจากผู้ใช้งาน ความเข้าใจ ในภารกิจ และระเบียบ ข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	การลงทุนจัดหา เลือกใช้อุปกรณ์ หรือการสื่อสารที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเหมาะสม การใช้งาน	การอบรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านดิจิทัล	มาตรการสร้างแรงจูงใจ หรือสิทธิประโยชน์ เพื่อให้ประชาชนมาใช้งาน
----------------------	---	---	--	--	--

ความเสี่ยง ความเสี่ยง ในมิติด้านการเงิน กลยุทธ์ กระบวนการ เทคโนโลยี(hardware+software) กฎหมาย เช่น การลงทุนด้านโครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล ขาดงบประมาณ ภาวะเศรษฐกิจช่วงโควิด บุคลากรขาดทักษะ ขาดการสื่อสาร อุปกรณ์ไม่ได้มาตรฐาน การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กฎระเบียบ ไม่เอื้ออำนวย เครือข่าย/ประชาชนไม่ร่วมมือ กัญหาไซเบอร์

- ข้อเสนอเชิงนโยบาย Advocacy**
- รัฐบาลต้องมั่นนโยบายชัดเจน ด้านข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data และด้านต่างประเทศ โดยมีมติ ครม.ให้มีการบูรณาการภาครัฐ ที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง
 - สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา จะต้องดำเนินการติดตาม การประเมินประสิทธิภาพของกฎหมายทุก 5 ปี และทุกส่วนราชการจะต้องทำการ ประเมินประสิทธิภาพของกฎหมายที่ส่วนราชการรับผิดชอบบังคับใช้
 - กระทรวงดิจิทัล และ ก.พ.ร.จะต้องพัฒนาการเข้าถึงการบริการภาครัฐของประชาชน ให้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัยด้วยระบบ one stop e-service ครอบคลุมทุกพื้นที่ ตลอด 24 ชั่วโมง
 - รัฐบาล ส่งเสริมการร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างทางเทคโนโลยี ในรูปแบบ PPP (Public Private Partnership)
 - กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ ใช้การดำเนินงานร่วมมือกับต่างประเทศ สนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรภาครัฐให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนในสถานการณ์ Next Normal

ภาพที่ 7 แผนผังสรุปภาพรวมเป้าหมายของรายงานการศึกษากลุ่ม แนวทางการพัฒนา

5.2 บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการจัดทำรายงาน

5.2.1 ความท้าทายในการบูรณาการความคิดของสมาชิกกลุ่ม

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 Plus ซึ่งสมาชิกกลุ่มต่างมีภารกิจ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการและมีประสบการณ์ที่หลากหลาย ตามภารกิจของหน่วยงาน แต่ที่มีลักษณะเหมือนกันคือทุกหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับการบริการ ประชาชน ตอบสนองการให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง หน่วยงานและพัฒนารูปแบบการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางให้ประชาชน โดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็น หมาย และเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ มีกระบวนการพัฒนาทั้งต้น น้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ในทุกห่วงโซ่ของการศึกษา เช่น การให้บริการในการอนุญาตแบบ e-Service การ ชำระเงินด้วยระบบ e-Payment QR Code การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ แต่เนื่องจากเวลาการจัดทำรายงานน้อยมาก การทำงานของกลุ่มผ่านระบบออนไลน์ไม่สามารถ สื่อสารได้ชัดเจนและทั่วถึงเท่ากับ focus group และความเสถียรของ Wi-Fi internet ซึ่งเป็นความท้าทายใน การบริหารของสมาชิกในกลุ่มที่มีใจตรงกันในการพัฒนาการบริการประชาชน และเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐให้ ได้มาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับในเวทีโลก

5.2.2 การเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการพัฒนาตนเอง (IS) ให้เข้ากับการนำข้อเสนอในรายงานกลุ่ม ไปปฏิบัติ (GP)

จากการที่สมาชิกของกลุ่มได้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (IS) สามารถนำแนวทางการพัฒนา ตนเองมาเชื่อมโยงให้เข้าข้อเสนอในรายงานกลุ่ม (GP) เพื่อนำไปสรุปการปฏิบัติดังนี้ (ตารางที่ 8)

(1) คณะผู้ศึกษาได้ศึกษาเรียนรู้ เข้าใจทิศทางการบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 Plus รูปแบบการให้บริการภาครัฐในอนาคตภายใต้บริการของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการ พัฒนาระบบงานดิจิทัลที่มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส อย่างเต็มรูปแบบใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดประชาชน เป็นศูนย์กลาง

(2) การศึกษาเรียนรู้จากการทำงานที่มาจากต่างหน่วยงานทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การปรับตัว และการยืดหยุ่น ยอมรับความเห็นที่แตกต่าง การบริหารจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพ การเสียสละ เรียนรู้การทำงานเป็นทีมในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ดี และการสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานในอนาคต

(3) เรียนรู้กระบวนการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นการพัฒนาระดับประเทศ การบูรณาการ และการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Value Chain)

ตารางที่ 8 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการพัฒนาตนเอง (IS) ให้เข้ากับการนำข้อเสนอในรายงานกลุ่มไปปฏิบัติ (GP)

กลุ่มที่ 2	รายงาน IS	เชื่อมโยง GP (How to)
1. นางนันทิรัตน์ แก้วภราดัย	การพัฒนาประสิทธิภาพระบบราชการจกานุกเบกษา	พัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลราชการจกานุกเบกษาในรูปแบบการเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญที่เผยแพร่ในราชการจกานุกเบกษาให้กับหน่วยงานของรัฐ และประชาชน และการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการเผยแพร่ราชการจกานุกเบกษาเป็น Digital Platform
2. นางธมลวรรณ รัตติรุจิเสวต	การบริหารจัดการที่ราชพัสดุ เพื่อเพิ่มรายได้และมูลค่าทรัพย์สิน กรณีศึกษาพื้นที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) อำเภอเมืองสมุทรปราการ และอำเภอบางปะอิน จังหวัดสมุทรปราการ	การกำหนดเป้าหมายและบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ประชาชน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
3. นางอรุณี ไหม่ม	การพัฒนาการรับความร่วมมือทางวิชาการระหว่างไทยกับประเทศญี่ปุ่น เพื่อพัฒนาการเกษตรแปรรูปในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล	การบูรณาการความร่วมมือเพื่อการพัฒนา กับต่างประเทศในแต่ละสาขาเพื่อให้ความร่วมมือกับต่างประเทศสามารถเสริมสร้างศักยภาพสมรรถนะบุคลากร และองค์กรภาครัฐ ลดข้อจำกัดด้านนวัตกรรม วิจัยพัฒนา และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของไทยในภาพรวมอย่างมีเอกภาพ
4. นางสาวสุมิตรา วัฒนา	การบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลคุณภาพดินประเทศไทยแก่เกษตรกร : พัฒนาระบบหมอดินและแอปพลิเคชัน	พัฒนาระบบ e-Service ยกระดับการบริการภาครัฐแก่ประชาชนที่ตอบสนองความต้องการได้สะดวก ทันเวลา โดยบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลผ่านแพลตฟอร์มกลาง และสร้างการมีส่วนร่วมเครือข่าย หมอดินอาสา ช่วยปฏิบัติงานเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แก่เกษตรกรระดับพื้นที่ให้ทั่วถึงยิ่งขึ้น มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะ การใช้เทคโนโลยีให้หมอดินอาสาอย่างเป็นระบบ
5. นายภิรมย์ มีแก้ว	การบูรณาการการพัฒนาด้านการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ตามแผนรักษาความปลอดภัยในการบินพลเรือนแห่งชาติ	การใช้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารในการติดต่อประสานงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีในการรักษาความปลอดภัย เช่น ติดตามหรือดูภาพจากระบบโทรทัศน์วงจรปิดทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

กลุ่มที่ 2	รายงาน IS	เชื่อมโยง GP (How to)
6. นางสาวพรพิมล วราทร	แนวทางขับเคลื่อนการดำเนินงานเมือง สิ่งแวดล้อมยั่งยืน ให้ครอบคลุม 76 จังหวัดทั่วประเทศ	ยุทธศาสตร์ในการทำงานเพื่อพัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐและปรับสมดุล คือการที่ ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการและเชื่อมโยง การพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี บทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย สิ่งแวดล้อมให้สามารถคล่องไปได้ โดยการกระจาย อำนาจ และพัฒนาศักยภาพให้กับท้องถิ่น
7. นายเจนณรงค์ ศรีอินทร์	การเพิ่มมูลค่าปาล์มน้ำมัน และน้ำมัน ปาล์มด้วยนวัตกรรมในเชิงธุรกิจอย่าง ยั่งยืน	การประยุกต์แนวทางในลักษณะ Cross Function และบูรณาการแผนงาน เพื่อ สนับสนุนการเพิ่มมูลค่าปาล์มน้ำมันให้กับ เกษตรกร สำหรับการบริหารจัดการต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
8. พันตำรวจโทธัญญา ระย้า	การผลักดันกลไกการคุ้มครองพยานให้มี ประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : การคุ้มครอง พยานที่เป็นเจ้าหน้าที่รัฐในคดีทุจริตของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็น มาตรการด้านหนึ่งของการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 plus ต้องเป็นภาครัฐที่โปร่งใสปลอดการ ทุจริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วม ต่อต้านการทุจริต และการรับรู้การทุจริตของ ประเทศไทยของ CPI อยู่ลำดับ 1 ใน 20
9. นายประจวบ ทองอยู่	การต่ออายุใบอนุญาตทำงานของคนต่าง ด้าวผ่านระบบ e-Service	การบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันใน กระบวนการต่ออายุใบอนุญาตทำงานของคน ต่างด้าว เพื่อให้การบริการเป็นมาตรฐาน เดียวกัน มีขั้นตอนที่ชัดเจน ตรวจสอบข้อมูล ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จากฐานข้อมูลแบบ Real-time เกิดความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบการดำเนินการได้ทุกขั้นตอน
10. นายสุภัทร บุญส่ง	การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ของสภามหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว	กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อพัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ โดยสภามหาวิทยาลัยมี บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการ ผลิตกำลังคนให้เป็นไปตามความต้องการของ ประเทศ ด้วยการกระจายอำนาจและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารงานให้กับสภา มหาวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2	รายงาน IS	เชื่อมโยง GP (How to)
11. นายนพดล ชีวะอิสระกุล	เครือข่ายความร่วมมือการบริหารจัดการเงินกองทุนจากการทำเหมืองแบบมีส่วนร่วม	การบริหารจัดการภาครัฐแบบ Next Normal 4.0 + เชื่อมโยงกันโดยการบูรณาการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชนและผู้ประกอบการ โดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดคุณภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

บรรณานุกรม

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2553. คู่มือการจัดทำมาตรฐานเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (ม.ป.ป.). กรอบแนวทางเชื่อมโยงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ เวอร์ชัน 2.0. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- ทีเอ็นเอ็น ออนไลน์. 2563. ไทยพร้อมแค้ไหน ก้าวสู่สังคมสูงวัย ปี 64. สืบค้นจาก: <https://www.tnnthailand.com/news/wealth/53904/> (วันที่สืบค้นข้อมูล 30 กรกฎาคม 2564).
- พิชยาภา ดีทองกลาง, โสชญา ชนะรัตน์, ชัชวรินทร์ เย็นอาคาร, รัตนสุดา ชลธาตุ, เกศกนก ศรีพุทธานุกร, ธันยพร สงวนสุข, ณิชชา พันธแก้ว และ ฐานิศร์ เหาบัตย์. 2561. หน่วยงานภาครัฐสิงคโปร์ ได้รับการรับรองจาก OpenGov Recognition of Excellence ประจำปี 2561. ข้าราชการในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 10. กพร.
- วัชรวิชญ์ กীরติดุสิตโรจน. 2564. บริบทใหม่ของการวางแผนยุทธศาสตร์ (วางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13). ใน การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) ปงบประมาณ พ.ศ. 2564 วันที่ 94. ม.ป.ท.
- สำนักงาน ก.พ.ร. 2560. ระบบราชการ 4.0 ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน. สำนักงาน ก.พ.ร. สืบค้นจาก: จาก<https://www.opdc.go.th/content/Mzk> (วันที่สืบค้นข้อมูล 2 สิงหาคม 2564).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2560. ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. สืบค้นจาก: <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf> (วันที่สืบค้นข้อมูล 1 สิงหาคม 2564).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564). สืบค้นจาก: https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422 (วันที่สืบค้นข้อมูล 24 กรกฎาคม 2564).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ประเทศไทย 4.0 - ระบบราชการ 4.0. สืบค้นจาก: <https://www.opdc.go.th/content/Mzk> (วันที่สืบค้นข้อมูล 30 กรกฎาคม 2564).
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). 2564. พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562. สืบค้นจาก: <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-dg-256/dga-046/> (วันที่สืบค้นข้อมูล 31 กรกฎาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2563. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สืบค้นจาก: <http://nscr.nesdb.go.th/ยุทธศาสตร์ชาติ> (วันที่สืบค้นข้อมูล 30 กรกฎาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs). สืบค้นจาก: <http://sdgs.nesdb.go.th> (วันที่สืบค้นข้อมูล 24 กรกฎาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนการปฏิรูปประเทศ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้นจาก: <http://www.nesdb.go.th>. (วันที่สืบค้นข้อมูล 28 กรกฎาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564 – 2565. สืบค้นจาก: <http://www.nesdb.go.th>. (วันที่สืบค้นข้อมูล 26 กรกฎาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 : การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ. สืบค้นจาก: http://nscr.nesdc.go.th/nescd_uat/wp-content/uploads/2021/02/NS-20_586-611.pdf (วันที่สืบค้นข้อมูล 3 สิงหาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. สืบค้นจาก: <http://www.nesdb.go.th>. (วันที่สืบค้นข้อมูล 25 กรกฎาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565). สืบค้นจาก: <http://www.nesdb.go.th>. (วันที่สืบค้นข้อมูล 28 กรกฎาคม 2564).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). สืบค้นจาก: <http://nscr.nesdb.go.th> (วันที่สืบค้นข้อมูล 2 สิงหาคม 2564).

World Economic Forum. 2018. Insight Report: The Future of Jobs Report 2018. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (Retrieved 28 July 2021)

คณะผู้จัดทำ

ที่	รหัส	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1	94002	นางนันทิรัตน์ แก้วภราดัย	ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
2	94016	นางธมลวรรณ รัตติรุจิเสวต	ชนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการ กรมชนารักษ์
3	94030	นางอรุณี ไหม่ม	ผู้อำนวยการภารกิจหุ้นส่วนความร่วมมือเพื่อการพัฒนา กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ
4	94045	นางสาวสุมิตรา วัฒนา	ผู้อำนวยการสำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน กรมพัฒนาที่ดิน
5	94058	นายภิรมย์ มีแก้ว	ผู้อำนวยการทำอากาศยานนครพนม กรมทำอากาศยาน
6	94072	นางสาวพรพิมล วราทร	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
7	94087	นายเจนณรงค์ ศรีอินทร์	พาณิชย์จังหวัดมหาสารคาม สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
8	94101	พันตำรวจโทชัยฤๅญะ ระย้า	ผู้อำนวยการสำนักงานคุ้มครองพยาน กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
9	94114	นายประจวบ ทองอยู่	จัดหางานจังหวัดสระบุรี กรมการจัดหางาน
10	94128	นายสุภัทร บุญส่ง	ผู้อำนวยการสำนักนิติการ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
11	94142	นายนพดล ชีวะอิสระกุล	อุตสาหกรรมจังหวัดสระบุรี สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม