



คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์  
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE AND LAW  
BURAPHA UNIVERSITY.

# รัฐบาลดิจิทัลของไทย

## THAILAND DIGITAL GOVERNMENT BOOK



จัดทำโดย  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรัตน์ อนันทนาร

ได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก  
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
พ.ศ. 2566





หนังสือ

รัฐบาลดิจิทัลของไทย

Thailand Digital Government

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรัตน์ อนันนธาร

ได้รับทุนอุดหนุนการผลิตผลงานทางวิชาการ ประเภทหนังสือ

จากคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พ.ศ. 2566

## คำนำ

หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้เขียนขึ้นจากการทบทวนความรู้จากหนังสือรัฐบาลดิจิทัลทั้งในประเทศและต่างประเทศ และหนังสือและเอกสารของหน่วยงานราชการทั้งสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล(องค์กรมหาชน) รวมถึงจากประสบการณ์ผู้เขียนที่ได้ทำงานร่วมกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) มาหลายโครงการ และบางส่วนเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยที่ผู้เขียนเป็นรที่ปรึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นดิจิทัลให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่ง จุดประสงค์ของการเขียนหนังสือเล่มนี้เพื่อใช้เป็นหนังสืออ่านประกอบความรู้และเป็นตำราการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ที่ผู้เขียนได้เป็นผู้บรรยายในคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รวมถึงให้ผู้สนใจที่อยากจะอ่านเพื่อเพิ่มเติมความรู้ โดยในเล่มแบ่งออกทั้งสิ้น 8 บท ประกอบด้วย บทที่ 1 การเปลี่ยนผ่านการบริหารภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล บทที่ 2 รัฐบาลทันสมัยและรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ บทที่ 3 รัฐบาลดิจิทัล บทที่ 4 ความท้าทายการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย บทที่ 5 ระบบราชการ 4.0 และรัฐบาลดิจิทัลไทย และบทที่ 6 พัฒนาการรัฐบาลดิจิทัลไทย บทที่ 7 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลไทย และบทที่ 8 ระบบดิจิทัลของรัฐบาลไทย

ผู้เขียนต้องขออภัยหากมีข้อผิดพลาดจากงานเขียนในครั้งนี้ และยินดีรับการวิพากษ์และข้อเสนอแนะที่จะนำไปสู่การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

มีนาคม พ.ศ 2567

## กิตติกรรมประกาศ

หนังสือเล่มนี้ใช้เวลาในการทบทวนเอกสาร การวางกรอบโครงสร้าง และการลงมือเขียน ทั้งสิ้นเป็นระยะเวลา 1 ปี ด้วยความลำบากเนื่องจากข้อจำกัดเรื่องเวลาและภารกิจทั้งในเรื่องการสอน การเป็นที่ปรึกษา คุชฌินิพนธ์ และภารกิจในงานบริหารที่กินเวลาในการทำงานวิชาการไปมาก อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเขียนให้เสร็จโดยเร็ว เนื่องจากมีแผนอยากจะเขียนตำราและหนังสืออีก 3 – 4 เล่ม และต้องขอขอบคุณผู้ที่อยู่เบื้องหลังในการเขียนหนังสือเล่มนี้จนแล้วเสร็จ ประกอบไปด้วย ศาสตราจารย์กิตติคุณ ศุภชัย ยาวะประภาส ศาสตราจารย์ วรเดช จันทรรศ ราชบัณฑิต อาจารย์ที่มีความเมตตากับผู้เขียน และเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงเนื้อหาจากการสนทนาวิชาการหลายครั้ง ขอขอบคุณนางสาวณัฐชา ชัยบรรหาร ลูกศิษย์ผู้มีน้ำใจ และมีความใฝ่รู้ พยายามในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีทักษะเพียงพอที่จะเป็นนักวิชาการที่ดีในอนาคต ที่ช่วยในการค้นคว้า จัดพิมพ์ ตรวจสอบ และหารูปประกอบในหนังสือ

และขอขอบคุณอย่างยิ่งสำหรับ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้ทุนอุดหนุนการผลิตผลงานทางวิชาการสำหรับหนังสือเล่มนี้

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ 1 การเปลี่ยนผ่านการบริหารภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล</b>	1
1.1 การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมหรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Old Public Administration)	1
1.2 แนวคิดบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration)	2
1.3 การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)	4
1.4 แนวคิดรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur Government)	6
1.5 รัฐบาลทันสมัย (Smart Government)	7
<b>บทที่ 2 รัฐบาลทันสมัยและรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์</b>	9
2.1 ความเป็นมาของรัฐบาลทันสมัย (Smart Entrepreneur)	10
2.2 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)	11
2.3 บทสรุป	13
<b>บทที่ 3 รัฐบาลดิจิทัล</b>	15
3.1 ความหมายและความสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล	15
3.2 ลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล	17
3.3 จุดมุ่งหมายของรัฐบาลดิจิทัล	18
3.4 ระบบดิจิทัลที่นำมาใช้ในรัฐบาลดิจิทัล	19
3.5 ประสบการณ์การสร้างรัฐบาลดิจิทัลของประเทศต่างๆ	21
3.5.1 ราชาอาณาจักรเดนมาร์ก	22
3.5.2 ประเทศเกาหลีใต้	23
3.5.3 ประเทศเอสโตเนีย	24
3.5.4 ประเทศสิงคโปร์	27
<b>บทที่ 4 ความท้าทายของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย</b>	29
4.1 ความท้าทายทางปัจจัยภายนอก	29
4.2 ความท้าทายที่เกิดจากการความก้าวหน้าเทคโนโลยีดิจิทัล	31
4.3 ความท้าทายทางการจัดการยุค New Normal	33

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
4.4 ความท้าทายจากปัจจัยภายใน	33
4.5 บทสรุป	35
<b>บทที่ 5 ระบบราชการ 4.0 กับรัฐบาลดิจิทัลไทย</b>	37
5.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0	37
5.2 ปัญหาและความจำเป็นของระบบราชการไทยที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล	39
5.3 ระบบราชการ 4.0	42
5.4 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการทันสมัย	44
<b>บทที่ 6 พัฒนาการของรัฐบาลดิจิทัลไทย</b>	47
6.1 พัฒนาการรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย	47
6.2 ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทย	54
6.3 บทสรุป	57
<b>บทที่ 7 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของไทย</b>	58
7.1 ยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล	60
7.2 กลไกการขับเคลื่อนสำคัญด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ และหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น	66
7.3 แผนการเตรียมความพร้อม	67
7.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)	69
7.5 บทสรุป	71
<b>บทที่ 8 ตัวอย่างระบบดิจิทัลของรัฐบาลไทย</b>	72
8.1 ระบบรัฐบาลดิจิทัลของไทย	72
8.2 ระบบรัฐบาลดิจิทัลที่พัฒนาด้วยหน่วยงานรัฐ	77
8.3 ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา	79
<b>บรรณานุกรม</b>	82
<b>ประวัติผู้เขียน</b>	84

## สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 2.1 ลักษณะของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	13
ตารางที่ 3.1 แสดงข้อมูลตัวอย่างของรัฐบาลดิจิทัล	18
ตารางที่ 3.2 แสดงผลการจัดอันดับ e-Government Development Index ของ ประเทศ 4 อันดับแรก	21
ตารางที่ 5.1 แสดงข้อมูลผลสรุปของรูปแบบระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการ แบบใหม่	39
ตารางที่ 7.1 แสดงข้อมูลแผนภาพยุทธศาสตร์แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	58

## สารบัญรูปภาพ

เรื่อง	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงหลักธรรมาภิบาลภายใต้ระบบราชการ 4.0	44
ภาพที่ 2 วิวัฒนาการการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย	49
ภาพที่ 3 แสดงภาพยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล	60
ภาพที่ 4 แสดงแผนภาพระบบนิเวศรัฐบาลดิจิทัล	66
ภาพที่ 5 แสดงภาพระบบแลกเปลี่ยนประวัติการรักษาผู้ป่วยข้ามโรงพยาบาล Health Link	74
ภาพที่ 6 แสดงภาพระบบฐานข้อมูลเกษตรกรกลาง Farmer One	74
ภาพที่ 7 แสดงภาพระบบกลางด้านกฎหมาย Law Portal	75
ภาพที่ 8 แสดงภาพศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th	75
ภาพที่ 9 แสดงภาพด้านการยืนยันและพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID)	76
ภาพที่ 10 แสดงภาพพร้อมเพย์ National e-Payment	77
ภาพที่ 11 แสดงภาพระบบ E-Withholding Tax	79



## บทที่ 1

### การเปลี่ยนผ่านการบริหารภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล

#### บทนำ

การศึกษาการเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัลในบทนี้ เป็นการอธิบายและทบทวนให้เห็นถึง กระบวนการทัศน์ Paradigm การบริหารภาครัฐในยุคสมัยต่าง ๆ ที่มีพัฒนาการและการเปลี่ยนผ่านทั้งแนวคิด หลักการ จุดมุ่งหมาย รวมถึงลักษณะและวิธีปฏิบัติของการบริหารภาครัฐ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะ ของค่านิยม องค์ความรู้ทางการจัดการ และเทคโนโลยีแต่ละยุคสมัย โดยมีกรอบแนวคิดตามกระบวนการทัศน์ (Paradigm) แต่ละยุคสมัย จนถึงแนวคิดการบริหารภาครัฐและดิจิทัล ดังนี้

- 1) การบริหารภาครัฐดั้งเดิมหรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Traditional Public Administration)
- 2) การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration)
- 3) การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service)
- 4) รัฐบาลผู้ประกอบการ (Public Entrepreneur)
- 5) รัฐบาลทันสมัยและรัฐบาลดิจิทัล (Smart Government and Digital Government)

#### 1.1 การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมหรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Old Public Administration)

การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมหรือธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นกระบวนการทัศน์การบริหารภาครัฐที่ ประเทศต่างๆ ใช้กันอย่างแพร่หลายในยุคเริ่มต้นหรือยุคความเฟื่องฟูของทฤษฎีการบริหารภาครัฐ เกิดจาก ความต้องการของนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ที่จะแสวงหาคำสั่งความรู้ หรือศาสตร์ทางด้านการ บริหารงานภาครัฐที่มีมาตรฐาน เพื่อใช้เป็นแบบแผนหรือแนวทางการบริหารภาครัฐที่มีความเป็นวิชาการและ เชื่อถือได้ โดยนำทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor ที่ ได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการภาคเอกชนว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ภาครัฐที่ต้องการสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำมาใช้กับภาครัฐ แนวคิดการจัดการเชิง วิทยาศาสตร์เป็นรากฐานของแนวคิดการบริหารภาครัฐในยุคนั้น เห็นได้จากทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ของแมกซ์ เวเบอร์ Max Weber ที่มีลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization)
- 2) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
- 3) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)
- 4) หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Work)
- 5) การควบคุมโดยสร้างกฎกติกา (Rule of Law)
- 6) การควบคุมตามลำดับชั้น (Hierarchy of Command)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการบริหารภาครัฐยุคแรก มุ่งสร้างรูปแบบการบริหารราชการในเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การสร้างระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศ One Best Way สร้างกฎระเบียบเป็นตัวควบคุมและกำกับการทำงานอย่างเข้มงวด Rule of Law บริหารจัดการแบบรวมศูนย์ Centralization และสร้างลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา Hierarchy of control เพื่อกำกับอย่างใกล้ชิด และควบคุมเอกภาพในการสั่งการ Unity of Command ขยายภารกิจและอำนาจของภาครัฐให้ทำหน้าที่ในการดำเนินการด้านสาธารณะครอบคลุมทุกเรื่องด้วยตนเอง และขยายหน่วยงาน ขยายอำนาจ ตามภารกิจและความรับผิดชอบตามความชำนาญเฉพาะด้าน Specializations แนวคิดการบริหารภาครัฐยุคแรกต้องการทำให้ภาครัฐมีอำนาจและมีความเข้มแข็งมาก Strong Power of Bureaucracy และผูกขาดการดำเนินงานภาครัฐทุกอย่างไว้ดำเนินการเอง (อนูรัตน์ อนันตนาธร,2566)

## 1.2 แนวคิดบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration)

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เกิดขึ้นจากความพยายามในการปิดข้อบกพร่องของการจัดการภาครัฐแบบเก่าที่ถูกมองว่าเป็นระบบการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นระบบปิดที่ไม่สนใจของบริบทของปัจจัยภายนอก ให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งของราชการมากกว่าความต้องการของประชาชน การจัดการภาครัฐแบบเก่า มีแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติที่ตายตัวและใช้มาอย่างยาวนาน จนถ่ายทอดเป็นบุคลิกภาพของระบบราชการที่ถูกมองว่าเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น และขาดจิตวิญญาณในการให้บริการที่ดี แรงผลักดันที่ทำให้เกิดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาจากหลายปัจจัย เช่น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการแบบเดิมที่ไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน กระแสและแนวคิดของสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาองค์ความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่ การพัฒนาเศรษฐกิจ ค่านิยมของคนสมัยใหม่ ความตื่นตัวทางด้านสิทธิของประชาชน รวมถึงความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร

กระบวนการทัศน์การบริหารภาครัฐแนวใหม่ New Public Administration เป็นกระบวนการทัศน์ที่เปลี่ยนผ่านการบริหารภาครัฐจากยุคดั้งเดิม สู่อำนาจการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เกิดอยู่ในช่วง คริสต์ศตวรรษที่ 18 – 19 โดยอิทธิพลมาจากแนวทางการบริหารประเทศของสหราชอาณาจักร ยุคของนายกรัฐมนตรี มากาแรต แธตเชอร์ และต่อเนื่องมาถึงเจมส์ เบเกอร์ ที่ปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่ในการจัดโครงการพัฒนาประเทศและการบริการสาธารณะหลายโครงการ โดยนำเอาหลักการบริหารของเอกชนมาปฏิรูประบบราชการของสหราชอาณาจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนของการทำงานของภาครัฐ ตัวอย่างการปฏิรูปราชการ ได้แก่ การลดขนาดขององค์การ การมอบอำนาจให้เอกชนมาดำเนินการบางอย่างแทนในภารกิจที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การสร้างระบบการแข่งขันในระบบราชการ เป็นต้น

ขณะเดียวกันบริบทโลกได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสารที่เชื่อมโลกเข้าด้วยกัน ที่ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารได้เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เกิดการเรียนรู้และการรับรู้มากขึ้น โดยเฉพาะสิทธิของประชาชน และบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับการล่มสลายของสหภาพโซเวียต และการยุติสงครามเย็น รัฐบาลทั่วโลก คลายกังวลจากสงคราม หันมาให้ความสำคัญกับฟื้นฟูประเทศด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจการค้า และสังคม รวมถึงการพัฒนากระบวนการเพื่อส่งเสริมภาคเอกชนในการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการค้า

การพัฒนาบริหารงานภาครัฐปรับเปลี่ยนจากการรวมอำนาจและที่ผูกขาดการดำเนินงานราชการ ไร้แต่เพียงผู้เดียวและไม่สนใจสถานะแวดล้อมภายนอก หรือรัฐบาลระบบปิด Close System ไปสู่รัฐบาลระบบเปิด Open System เปิดรับความรู้ และปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมากขึ้น ใช้หลักกลไกตลาดมาเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการบริการ ลดการผูกขาดการกระจายบทบาทความรับผิดชอบไปให้เอกชนที่มีความชำนาญกว่าเป็นผู้ดำเนินการแทน การสร้างนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และการพัฒนาสมรรถนะของภาครัฐเพื่อส่งเสริมสนับสนุนภาคเอกชนให้สามารถพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการส่งเสริมการลงทุนเพื่อสร้างงาน สร้างอาชีพและสร้างรายได้ให้กับประชาชน การบริหารภาครัฐแนวใหม่จึงให้ความสำคัญกับปฏิรูประบบราชการและการบริการสาธารณะที่เน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร การปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมาย เจริญประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การปรับวิธีการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อตัวราชการไปสู่การให้ความสำคัญกับการสร้างบริการที่ดีตามความคาดหวังประชาชน และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งด้านทักษะ จิตวิญญาณ และค่านิยมใหม่การทำงานภาครัฐ เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบโจทย์ความต้องการประชาชน ลักษณะของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีลักษณะดังนี้

- 1) การสร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ
- 2) ลดอำนาจส่วนกลาง เพิ่มอำนาจให้กับพื้นที่และท้องถิ่น
- 3) ลดการผูกขาดเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมทำงานสาธารณะ
- 4) พัฒนาระบบราชการให้คล่องตัว ยืดหยุ่น และนำเทคโนโลยีมาใช้
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติโดยตัวชี้วัดเป้าหมายประสิทธิภาพและประโยชน์ของประชาชน
- 6) พัฒนาศักยภาพข้าราชการ และสร้างแรงจูงใจทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
- 7) สร้างวัฒนธรรมการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration) เป็นกระบวนการทัศน์ทางการจัดการภาครัฐที่สอดคล้องกับค่านิยมและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะระบบทุนนิยมและกลไกตลาด การแข่งขันทางเศรษฐกิจและการค้าเป็นวาระสำคัญของการบริหารจัดการทั้งในระดับประเทศและเอกชน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การและการจัดการ เพื่อสร้าง

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน เป็นแนวทางที่นำไปสู่แนวความคิดการปฏิรูประบบราชการให้มีความทันสมัย ปรับค่านิยมราชการจากผู้ปฏิบัติไปสู่ผู้กำหนดมาตรฐาน และให้เอกชนเป็นผู้ปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับเป้าหมายความต้องการของประชาชน การลดการรวมศูนย์ และการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายในการทำงาน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ถือว่าเป็นการจุดประกายระบบการบริหารภาครัฐให้บุคลากรภาครัฐได้เปิดมุมมอง และการรับรู้ สู่การจัดการภายนอก และภายนอกได้รับทราบ รับรู้ การทำงานของภาครัฐ รวมถึงเข้ามามีส่วนร่วมการทำงานของภาครัฐ หรือเรียกว่ารัฐบาลระบบเปิด Open Government และต่อมามีนักรัฐประศาสนศาสตร์หลายคนได้พยายามพัฒนาและขยายแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปสู่แนวคิดอื่นหลายแนวคิด เช่น แนวคิดการบริหารแบบธรรมาภิบาล แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ และแนวคิดการบริหารแบบรัฐบาลผู้ประกอบการ เป็นต้น

### 1.3 การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)

กระบวนทัศน์ทางแนวคิดของการบริการสาธารณะ NPS เกิดจากข้อเสนอในบทความเรื่อง The New Public Service : Service Rather Than Steering ของ Robert B. Denhardt และ Janet V. Denhardt (2000 และ 2015) ที่มีมุมมองว่าการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม Old Public Administration จะให้ความสำคัญกับบทบาทของภาครัฐที่ผูกขาดการดำเนินงานทุกเรื่อง ขณะที่ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ New Public Administration จะให้ความสำคัญกับบทบาทของภาครัฐและเอกชนในการดำเนินกิจการของภาครัฐ แต่สำหรับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ให้ความสำคัญกับค่านิยมประชาธิปไตย และบทบาทของประชาชนในฐานะเป็นพลเมือง ที่ควรจะมีส่วนรับผิดชอบกับการดำเนินงานและภารกิจของภาครัฐด้วย ค่านิยมที่สำคัญของประชาชนในฐานะพลเมืองได้แก่ ความเป็นธรรม (Fairness) ความเท่าเทียมกันทางสังคม (Social equity) ภาระรับผิดชอบ (accountability) เพื่อนำไปสู่ประโยชน์สาธารณะ (public interest) ซึ่งควรจะเป็นรากฐานหลักของการบริหารจัดการภาครัฐที่แท้จริง สาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ตามแนวคิดของ Denhardt และ Denhardt ประกอบไปด้วยหลักการที่ 7 ประการ (ปกรณศิริประกอบ และศุภชัย ยาวะประภาส, 2560) ได้แก่

**1.3.1 Serve Citizens, Not Customer:** หมายความว่า รัฐต้องมองประชาชนคือพลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า ดังนั้น การจัดการบริการสาธารณะของรัฐต้องจัดให้กับพลเมือง Citizens ไม่ใช่การบริการลูกค้า เพราะพลเมืองมีสิทธิและหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าความเป็นลูกค้า การบริการสาธารณะนอกจากจะมีคุณภาพตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ มีความเป็นธรรม เท่าเทียม มีความรับผิดชอบและต้องสร้างโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการที่รัฐจัดให้ด้วย

**1.3.2 Seek the Public Interest:** หมายถึง หน้าที่ของรัฐคือการอำนวยความสะดวกและการสร้างสำนักให้พลเมืองตระหนักถึงผลประโยชน์สาธารณะ สร้างค่านิยมในการร่วมกันของชุมชนใน

การรับผิดชอบต่อสาธารณะและกำหนดทิศทางของสังคมให้ก้าวเดินไปข้างหน้าด้วยบรรทัดฐานความเป็นธรรม ยุติธรรม และความเท่าเทียม

**1.3.3 Value Citizenship over Entrepreneur** หมายความว่า บุคลากรภาครัฐที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและอำนวยความสะดวกสาธารณะ ต้องมีความรู้และสามารถบริหารจัดการและบูรณาการทั้งทรัพยากรของหน่วยงานตนและจากหน่วยงานอื่น รวมถึงการกระตุ้นให้พลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการด้วย

**1.3.4 Think Strategically, Act Democratically** หมายความว่า รัฐต้องมีความคิดและบริหารในเชิงยุทธศาสตร์ในขณะเดียวกันต้องดำเนินการโดยแบบประชาธิปไตยให้ทุกภาคส่วนรวมถึงพลเมืองมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย และร่วมขับเคลื่อนนโยบาย เปิดกว้างให้ประชาชนเข้าถึงและบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

**1.3.5 Recognize that Accountability isn't Simple** หมายความว่า บุคลากรของรัฐต้องพร้อมรับผิดชอบและถูกตรวจสอบจากรอบด้าน อาทิ กฎหมาย มาตรฐานวิชาชีพ ค่านิยมชุมชน ปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงพลเมือง การแก้ปัญหานอกจากจะแก้ตามกติกาแล้วต้องคำนึงถึงประชาชนและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดพลเมืองและภาระรับผิดชอบ

**1.3.6 Serve Rather than Steer** หมายความว่า บทบาทของภาครัฐในการเป็นผู้นำที่ต้องมีภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม กระตุ้นให้พลเมืองพูดคุยในเชิงประชาธิปไตย กล้าที่จะแสดงออก นำเสนอเพื่อหาทางออกในการแก้ไขปัญหาของส่วนรวมด้วยกัน มากกว่าการชี้แนะของภาครัฐ

**1.3.7 Value People, not just productivity** หมายความว่า การให้คุณค่าพลเมืองในเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความผูกพันระหว่างรัฐกับประชาชนมากกว่าแค่เรื่องประสิทธิภาพในการบริการเพียงอย่างเดียว ต้องคำนึงถึงให้เกียรติ สร้างความเคารพ ความไว้วางใจ การตอบสนองและการเสริมพลังในทางบวกการทำงานของรัฐเป็นไปเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสังคมมากกว่าทำเพื่อค่าตอบแทนหรือทำตามหน้าที่และความมั่นคงของตน

การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) เป็นกระบวนการที่จัดการภาครัฐที่พัฒนาต่อจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) กล่าวคือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับพัฒนาภายในระบบราชการ อาทิ การปฏิรูปกฎหมาย ปฏิรูประบบการทำงาน ปฏิรูปโครงสร้าง พัฒนาประสิทธิภาพระบบราชการ แต่ภารกิจสาธารณะ ภาครัฐแท้จะลดการผูกขาดและให้ออกชนดำเนินการแทนในบางภารกิจ แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการควบคุมและกำกับทั้งหมด ดังนั้นภารกิจสาธารณะยังคงอยู่เฉพาะราชการกับเอกชนเท่านั้น แต่สำหรับการบริการสาธารณะแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างบทบาทและสร้างการมีส่วนร่วมให้ประชาชนหรือพลเมืองมีส่วนรับผิดชอบภารกิจสาธารณะ เป็นการปลุกจิตสำนึกให้พลเมืองมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของที่ต้องรับผิดชอบต่อสาธารณะด้วย

ตนเอง เช่นการจัดตั้งกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การรวมกลุ่มของชุมชนในการสร้างเงินออมในชุมชนรูปแบบต่างๆ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มอาชีพ หรือการจัดการขยะชุมชนด้วยคนในชุมชน เป็นต้น

#### 1.4 แนวคิดรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur Government)

แนวคิดรัฐบาลผู้ประกอบการ เป็นกระบวนทัศน์การบริหารภาครัฐและเป็นรากฐานของการเปลี่ยนผ่านระบบการบริหารภาครัฐไปสู่การบริหารแบบภาครัฐแบบเทคโนโลยี หรือรัฐบาลทันสมัย หลักการสำคัญในการพัฒนาระบบราชการโดยมุ่งสู่รัฐบาลในเชิงประกอบการที่เป็นมิติหรือกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการภาครัฐใหม่ มาจากอิทธิพลของหนังสือ Reinventing Government ของ David Osborne และ Ted Gaebler<sup>1</sup> ต่อมาได้กลายเป็นกระแสความคิดสำคัญในการปฏิรูประบบราชการในสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ ในระยะเวลาต่อมา หลักการสำคัญของรัฐบาลผู้ประกอบการ ประกอบไปด้วย 10 ประการ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548: 2<sup>2</sup>)

1.4.1 การเปลี่ยนบทบาทภาครัฐจากผู้ปฏิบัติ มาเป็นผู้กำกับและการดูแล (Catalytic Government Steering Rather Than Rowing) โดยรัฐบาลมีหน้าที่สนับสนุน อำนวยความสะดวก หรือประสานงานมากกว่าดำเนินการเอง และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติมากขึ้น

1.4.2 การเพิ่มอำนาจแก่ชุมชนในการดูแลตนเองโดยเฉพาะการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมสาธารณะ (Community-Owned Government) โดยให้อำนาจประชาชนในชุมชนตัดสินใจและดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เพราะชุมชนใกล้ชิดกับปัญหาและเข้าใจปัญหาของชุมชนมากกว่า

1.4.3 การสร้างระบบการแข่งขันในการบริหารภาครัฐ (Competitive Government ลดการผูกขาดโดยภาครัฐ โดยรัฐจะต้องส่งเสริมการแข่งขันของภาคเอกชนภายใต้หลักการแห่งความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4.4 การขับเคลื่อนการบริหารภาครัฐโดยภารกิจ (Mission Driven Government) แทนที่การขับเคลื่อนตามกฎระเบียบเหมือนแต่เดิม

1.4.5 การยึดผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก โดยการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.4.6 การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก (Customer Driven Government Meeting the Needs of Customer, Not the Bureaucracy) ไม่ใช่ความต้องการของราชการเอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการเลือกใช้บริการกับหน่วยงานที่พึงพอใจ

<sup>1</sup> David Osborne และ Ted Gaebler ผู้เขียนหนังสือชื่อ *Reinventing Government* (1992) ซึ่งเป็นหนังสือที่ได้รับความนิยมในการใช้เป็นตำราวิชาการเรื่องรัฐบาลผู้ประกอบการสำหรับสถาบันการศึกษาทั่วโลก

<sup>2</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2548. การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.



1.4.7 มุ่งสร้างรัฐบาลเชิงวิสาหกิจ หรือเชิงประกอบการ (Enterprising Government: Earning Rather Than Spending) โดยการเปลี่ยนทัศนคติจากการมุ่งใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณให้มากที่สุด ไปเป็นการจัดหาทรัพยากรให้มากกว่าการใช้ทรัพยากร

1.4.8 มุ่งสร้างรัฐบาลที่มองการณ์ไกล หรือคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Government Prevention Rather Than Cure) โดยการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อวางแผนป้องกันและเตรียมการไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น

1.4.9 การกระจายอำนาจ (Decentralized Government) โดยการลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง และเปิดโอกาสให้ข้าราชการระดับล่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

1.4.10 การยึดการแข่งขันในระบบตลาด (Market Oriented Government) โดยเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐแบบผูกขาดและยึดโยงการทำงานเฉพาะหน่วยงาน ซึ่งทำให้บริการขาดประสิทธิภาพไปสู่ระบบการแข่งขันภายใต้กลไกตลาดที่ทำให้ระบบราชการต้องแข่งขันกันพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

รัฐบาลผู้ประกอบการ Public Entrepreneur เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านระบบการบริหารภาครัฐยุคหลังสมัยใหม่ Postmodern สำคัญคือการสร้างค่านิยมใหม่ให้รับราชการให้มีจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการที่ให้ความสำคัญกับประชาชนเสมือนลูกค้า และสร้างความเป็นผู้ประกอบการที่ต้องมีความรับผิดชอบในการทำงาน รับผิดชอบในผลงานรับผิดชอบในการส่งมอบการบริการที่ดีที่สุดให้กับประชาชนความสามารถมองการณ์ไกล หาสิ่งใหม่เสมอ มีความรวดเร็วในการตัดสินใจและการปรับเปลี่ยนการทำงาน และสร้างความสามารถที่แข่งขันได้ เป็นกระบวนการจัดการภาครัฐที่เป็นรากฐานของการพัฒนาระบบรัฐบาลทันสมัยที่ให้ความสำคัญกับการสร้างบริการที่ดี และใช้เทคโนโลยีมายกระดับการทำงานและการบริการของภาครัฐ Smart government หรือ Digital government

## 1.5 รัฐบาลทันสมัย (Smart Government)

รัฐบาลทันสมัย เป็นกระบวนการบริหารภาครัฐที่ได้รับอิทธิพลจากพลังอำนาจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกกิจกรรมและพฤติกรรมของมวลมนุษยโลก อาทิ รูปแบบการดำเนินชีวิต การทำงาน การทำธุรกิจ การกินการอยู่ และพฤติกรรมในการบริโภคและใช้บริการต่างๆ ในภาคเอกชนบริษัทหลายแห่งได้มีการปรับตัวในการเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาในการบริหาร การดำเนินธุรกิจและการให้บริการลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบ สำหรับในการบริหารภาครัฐ รัฐบาลทั่วโลกต่างให้ความสนใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการตอบสนองความต้องการของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจนสร้างขีดความสามารถ

ทางการแข่งขันของประเทศ อีกด้วย อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนผ่านระบบราชการแบบเดิม ที่ให้ความสำคัญ การผูกขาดและขยายอำนาจของระบบราชการและตัวข้าราชการ ไปสู่การเป็นรัฐบาลทันสมัยที่ใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ สามารถส่งผลให้หลายประเทศประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่อง การพัฒนาความเจริญทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสังคมและประชาชน เช่น ประเทศ เอสโตเนีย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น แต่ในอีกหลายประเทศการเปลี่ยนผ่านยังไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี วัฒนธรรม ระบบราชการของประเทศ การต่อต้านของข้าราชการ รวมถึงทักษะการใช้เทคโนโลยีของข้าราชการและ ประชาชนผู้รับบริการ เป็นต้น

## บทที่ 2

### รัฐบาลทันสมัยและรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

#### บทนำ

รัฐบาลทันสมัย Smart Government เป็นรูปแบบการบริหารภาครัฐที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทำให้กิจกรรมของมนุษย์บนโลกเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะพฤติกรรม การดำเนินชีวิต รูปแบบการทำงาน วิธีการทำธุรกิจ รวมถึงค่านิยมในสังคม อาทิ การตื่นตัวในการรับรู้ข่าวสาร การติดตามข่าวสารทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การตื่นตัวเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาค การสร้างข้อเรียกร้องและการตรวจสอบภาครัฐ เป็นต้น รวมถึงการบริโภคและใช้บริการของประชาชน ส่วนในภาคเอกชน ได้มีการปรับตัวโดยการเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารธุรกิจ ทั้งด้านการวางแผนธุรกิจ การผลิตสินค้า การให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สำหรับในการบริหารภาครัฐ รัฐบาลหลายประเทศได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของภาครัฐ จากรูปแบบเดิม Traditional Government ที่คุ้นเคยมาสู่การบริหารภาครัฐแบบทันสมัย Smart Government โดยนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานราชการ และบุคลากรราชการ รวมถึงสร้างระบบการบริการที่สนองความต้องการของประชาชน และการเพิ่มสมรรถนะของภาครัฐในการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมตลอดจนสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศอีกด้วย

ระบบราชการแบบดั้งเดิมที่คุ้นเคยกับการสร้างระบบราชการแบบรวมศูนย์ให้อำนาจกับการตัดสินใจของตัวข้าราชการและการบริหารที่เน้นขั้นตอนการปฏิบัติที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และมีเงื่อนไขที่สร้างความลำบากให้กับประชาชนผู้ใช้บริการถูกท้าทายจากการจัดการสมัยใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับความสะดวกเรียบง่ายทันสมัยรวดเร็วมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภาครัฐที่ทันสมัยที่ใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ลดขั้นตอนการทำงาน เชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานรัฐด้วยระบบดิจิทัลเข้าด้วยกัน เช่น ระบบการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว One Stop Service ทำให้ระบบราชการมีความคล่องตัว มีความถูกต้องแม่นยำ โปร่งใส และสะดวกต่อการบริหาร การปฏิบัติของข้าราชการและการรับบริการของประชาชนหลายประเทศที่ใช้ระบบรัฐบาลทันสมัย ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาบ้านเมือง พัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประชาชนสูงขึ้น เช่น ประเทศเอสโตเนีย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามหลายประเทศ การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างล่าช้าเพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นอุปสรรคเช่นความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ยังไม่

ครอบคลุมหรือมีประสิทธิภาพไม่ดี ระบบราชการที่ยังยึดมั่นวัฒนธรรมและการทำงานราชการแบบเดิม ความไม่เข้าใจของผู้บริหารและข้าราชการในประโยชน์ของระบบทันสมัย การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงทักษะการใช้เทคโนโลยีของข้าราชการและประชาชนผู้รับบริการไม่ดีพอ เป็นต้น เนื้อหาในบทนี้ จะนำเสนอ ความเป็นมาของรัฐบาลทันสมัย ความหมาย ความสำคัญ ของรัฐบาลดิจิทัล ลักษณะ และความสำคัญรวมถึงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัลที่กำลังได้รับความสนใจในปัจจุบัน

## 2.1 ความเป็นมาของรัฐบาลทันสมัย (Smart Entrepreneur)

ปีคริสต์ศตวรรษ 2000 ได้เกิดปรากฏการณ์ที่เป็นการปฏิวัติระบบการทำงานของโลก จากการตื่นตัวของมนุษย์ที่มีต่อพัฒนาการก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร Information Technology Communication (ICT) โดยเฉพาะการพัฒนาาระบบเครือข่ายไร้สายอินเทอร์เน็ต Internet ที่สามารถสื่อสารในระยะทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และประหยัดระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี ICT สามารถเชื่อมโลกทั้งโลกไว้ด้วยกันและไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเขตแดน ระยะเวลา และวัฒนธรรม ในขณะนั้น โลกถูกเปรียบเสมือนโลกไร้พรมแดน Globalization หรือในประเทศไทยเรียกว่าโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีการสื่อสารและระบบอินเทอร์เน็ตถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างแพร่หลายในทุกวงการทั้งการค้า เศรษฐกิจ อุตสาหกรรมการเมืองการบริหารภาคเอกชนและการบริหารงานภาครัฐตลอดจนการติดต่อสื่อสารของประชาชน ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และสามารถสื่อสารได้ข้ามประเทศ ข้ามโลกได้ตลอดเวลาจนทำให้เกิดการตั้งชื่อปรากฏการณ์ว่าโลกไร้พรมแดน หรือ โลกาภิวัตน์ Globalization

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อโลกการจัดการได้กระจายแพร่หลายไปทั่วทุกวงการโดยเฉพาะการบริหารองค์กร ที่มีการปรับเปลี่ยนจากระบบแบบเดิมไปสู่การบริหารแบบทันสมัย เอาเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการบริหารองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการบริหารภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการบริหารจัดการเช่นกัน และเริ่มพูดถึงรัฐบาลทันสมัย (Smart Government) หมายถึง รัฐบาลที่นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างบริการที่ดี สะดวก และทันสมัยให้กับประชาชน และสร้างรัฐบาลระบบเปิด ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการทำงานและเข้ามามีส่วนร่วมได้ง่ายและสะดวก

### 2.1.1 จุดมุ่งหมายของการเป็นรัฐบาลทันสมัยมีดังนี้

- 1) เปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐไปสู่ระบบการทำงานที่ทันสมัยที่ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน โดยเฉพาะเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบอินเทอร์เน็ต
- 2) สร้างรัฐบาลที่ทันสมัยโดยยกระดับการพัฒนาประเทศด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการ

ข้อมูลทุกระบบด้วยกันเพื่อการวิเคราะห์ วางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และได้เปรียบในการแข่งขัน

- 3) สร้างรัฐบาลระบบเปิด ที่สามารถเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมในทุกระดับ
- 4) สร้างระบบการบริการประชาชนที่สะดวก ทันสมัย และเชื่อถือได้ ผ่านระบบออนไลน์
- 5) ใช้ระบบเทคโนโลยียกระดับทักษะและความสามารถของบุคลากรภาครัฐ

รัฐบาลทันสมัยที่ถูกนำมาใช้ในการเปลี่ยนผ่านระบบราชการแบบเดิมที่ซับซ้อนโดยตัวบุคคล ไปสู่ระบบราชการที่ซับซ้อนโดยเทคโนโลยี ได้มีการปรับเปลี่ยนไปตามการพัฒนาของเทคโนโลยีแต่ละยุคสมัยและสามารถอธิบายได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ E-Government และรัฐบาลดิจิทัล Digital Government ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อต่อไป

## 2.2 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)

แนวคิดรัฐบาลทันสมัยเป็นแนวคิดในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐ โดยนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาใช้ในการยกระดับการดำเนินงานของรัฐบาลและพัฒนาระบบการบริการประชาชน รูปแบบใหม่ๆ ที่ทันสมัย คล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูง มาแทนรูปแบบการทำงานแบบเดิมที่มีกระบวนการขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อน สิ้นเปลืองและไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน การนำเทคโนโลยีมาใช้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐสูงขึ้น รวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่าย และยกระดับการบริการประชาชนให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น

เทคโนโลยีการสื่อสาร Information Communication Technology (ICT) และเครือข่ายการสื่อสารไร้สาย Internet เป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ นำมาใช้ในการเชื่อมโยงการทำงานของระบบราชการ และใช้เป็นช่องทางการบริการประชาชนผ่านระบบออนไลน์ เช่น ฐานข้อมูล Database ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแทนกระดาษ หรือแผ่นดิสก์ เพื่อป้องกันการชำรุดและการสูญหาย การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ E-mail ที่ใช้ในการส่งข้อมูลหรือจดหมายแทนการส่งในรูปกระดาษที่ต้องใช้เวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย หรือการใช้เว็บไซต์ ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ให้กับประชาชน รวมถึงเป็นช่องทางการรับบริการและการบริการประชาชน แทนการประชาสัมพันธ์ผ่านทางป้าย หรือการโฆษณา ที่มีค่าใช้จ่ายและไม่ทั่วถึง หรือระบบการบริการออนไลน์ ต่างๆ เช่นการชำระภาษี หรือการสืบค้นข้อมูลของภาคเอกชนและประชาชนที่ต้องการทราบข้อมูลภาครัฐ เป็นต้น รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ถูกใช้ประโยชน์อย่างมาก ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล การสืบค้นข้อมูล และเปิดช่องทางบริการต่าง ๆ ของหน่วยงานรัฐ เป็นต้น

### 2.2.1 จุดมุ่งหมายสำคัญของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการสร้างระบบราชการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการ

ของประชาชน ต้องการการสร้างรัฐบาลระบบเปิดที่ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการภาครัฐได้ง่าย โดยการเปิดเผยข้อมูลของรัฐผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ Web side หรือ ช่องทางสังคมออนไลน์ เช่น Facebook การเชื่อมโยงการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-mail และการสร้างการทำงานและการบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ลดขั้นตอนการทำงาน หรือ One stop service ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ยังช่วยลดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลืองเช่นกระดาษ โดยใช้การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์แทนการใช้กระดาษแบบเดิม เช่น ระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-document หรือ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างผ่านอิเล็กทรอนิกส์ E-Auction เพื่อลดปัญหาการทุจริตการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งเป็นไปตามกรอบของหลักธรรมาภิบาล Good Governance

### 2.2.2 ลักษณะการบริการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ใช้ประโยชน์อย่างมากจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology Communication: ITC) โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่เป็นตัวเชื่อมโยงการทำงานระหว่างคอมพิวเตอร์ผ่านระบบไร้สาย ทำให้เกิดระบบการทำงานเชื่อมโยงระหว่างการทำงานรัฐกับภาคส่วนอื่นในรูปแบบใหญ่ๆ 4 รูปแบบ ได้แก่

1) ระบบการบริการของรัฐ **สู่ธุรกิจแบบ G2B** เป็นระบบการบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่รัฐให้บริการภาคธุรกิจเอกชน เพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้ภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงการบริการได้ง่ายและประหยัด เช่น การให้บริการเกี่ยวกับข้อมูลธุรกิจผ่านช่องทางเว็บไซต์ของหน่วยงานรัฐ การให้บริการจดทะเบียนการค้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น

2) ระบบการบริการของรัฐ**สู่ประชาชนหรือพลเมือง G2P หรือ G2C** เป็นระบบการบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่รับให้บริการประชาชน เพื่ออำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ เช่น ระบบการให้บริการงานทะเบียนผ่านระบบออนไลน์ของกรมการปกครอง ระบบการตรวจสอบและการชำระภาษีผ่านระบบออนไลน์ของกรมสรรพสามิต ระบบการตรวจสอบเขตที่ดินทางอิเล็กทรอนิกส์ของกรมที่ดิน เป็นต้น

3) ระบบการบริการระหว่าง**หน่วยงานรัฐกับหน่วยงานรัฐ G2G** เป็นระบบที่เชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยระบบออนไลน์เพื่อความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดเวลาและค่าใช้จ่าย เช่นระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ E-Document ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ E-mail ระบบการจัดการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ Government Financial Management Information System หรือ GFMS เป็นต้น

4) ระบบการบริการระหว่าง**รัฐกับข้าราชการ G2E** เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ให้บริการเพื่อความสะดวกให้กับข้าราชการ เช่น ระบบการบริหารงานบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ E-Personal ระบบการจ่ายเงินเดือนผ่านระบบธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น



## ตารางที่ 2.1 ลักษณะของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ประเด็น	รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
วิธีการและขอบเขต	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICTs โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตเข้ามาพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐและการส่งมอบการบริการที่ดีให้กับประชาชนและภาคธุรกิจ
เครื่องมือที่สำคัญ	อินเทอร์เน็ต, Social Media, Smart phone
จุดมุ่งหมาย	ให้ความสำคัญกับบริการ (Service Centric) เป็นศูนย์กลางการให้บริการ สาธารณะจากหน่วยงานภาครัฐสู่ประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
ตัวอย่างระบบการบริการ	E-mail, Website, E-Document, online service

ที่มา: ดัดแปลงจากทงศักดิ์ เหมือนเตย, 2020<sup>1</sup> ตัวอย่างระบบรัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ

### 2.3 บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารภาครัฐแต่ละยุคแต่ละสมัย ส่วนใหญ่เกิดขึ้น เพราะต้องการหาแนวทางบริหารจัดการแบบใหม่ เพื่อปิดจุดบกพร่องและปัญหาของแนวคิดบริหารแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งมีเหตุและผล และมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และปรากฏการณ์ทางการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละยุคสมัย เช่น การจัดการภาครัฐแบบเก่าเกิดขึ้น เพราะต้องการแสวงหาศาสตร์ทางการบริหารภาครัฐที่เป็นมาตรฐานและเป็นวิชาชีพ การจัดการภาครัฐแนวใหม่เกิดขึ้น อิทธิพลของความเจริญองค์ความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่ และความเติบโตของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลก รวมถึงการกระแสการตื่นตัวทางด้านสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ขณะที่ระบบรัฐบาลทันสมัยเกิดขึ้น เพราะอิทธิพลและการบีบบังคับของพัฒนาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่ทำระบบการจัดการโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง การเปลี่ยนแปลงของแนวคิดทางการบริหารแต่ละครั้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่แค่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดด้านการจัดการเท่านั้น แต่เปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมของข้าราชการและประชาชน เช่น การจัดการภาครัฐแนวใหม่ นอกจากจะต้องการประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงานแล้ว ยังให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ที่ต้องได้รับการบริการที่ดี สะดวก และทันสมัย เปลี่ยนความคิดในการปฏิบัติไปสู่ความคิดในการเป็นรัฐบาล ผู้ประกอบการที่ต้องรับผิดชอบและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้แก่ประชาชน รวมถึงรัฐบาล

<sup>1</sup> ทงศักดิ์ เหมือนเตย. รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไทย : ความหมายที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ. Inthaninthaksin journal vol.15 no. 2 July-December 2020.

อิเล็กทรอนิกส์ ที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ICT และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาสร้างระบบการทำงานภาครัฐที่มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสร้างความสะดวกให้กับประชาชนผ่านระบบออนไลน์

## บทที่ 3

### รัฐบาลดิจิทัล

#### บทนำ

รัฐบาลดิจิทัล เป็นลักษณะการบริหารของรัฐบาลทันสมัยในระยะเวลาที่สอง ที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นจากเทคโนโลยีการสื่อสาร Information technology ไปสู่เทคโนโลยีดิจิทัล Digital Technology ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีความสามารถในการเชื่อมโยงการทำงานของเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์เข้าด้วยกัน ทำให้การบริการประชาชนสามารถทำได้หลายรูปแบบและเข้าถึงประชาชนได้สะดวกมากขึ้นและทำให้การทำงานของข้าราชการสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ในบทนี้ จะอธิบายถึงความหมาย ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย เทคโนโลยีดิจิทัล และประสบการณ์ของประเทศที่ประสบความสำเร็จในการใช้ดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐ

#### 3.1 ความหมายและความสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล

##### 3.1.1 ความหมายของรัฐบาลดิจิทัล

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กพร.2561<sup>1</sup> ได้อธิบายความหมายของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐ และการบริการสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการ และบูรณาการข้อมูลภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2561<sup>2</sup> ได้อธิบายว่ารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง การนำระบบดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญและจำเป็นในการยกระดับเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการทำงานในภาครัฐให้มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปในโลก รวมถึงสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่ประชาชน ด้วยการทำงานและบริหารงานอย่างเป็นระบบ และพึงพาทุกภาคส่วน

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561<sup>3</sup> ได้อธิบายความหมายรัฐบาลดิจิทัล โดยอ้างอิงคำอธิบายขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ของสหประชาชาติ เป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นการบูรณาการของกลยุทธ์ การทำให้รัฐบาลมีความทันสมัย และเกิดคุณค่าสาธารณะ โดยจำเป็นต้องอาศัยระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Ecosystem) ในการสร้างและเข้าถึงข้อมูล (Data) บริการ (Service) และเนื้อหาต่าง ๆ (Content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยผู้เล่นหลักประกอบไปด้วยองค์กรรัฐองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ (NGOs) ภาคเอกชน สมาคมต่าง ๆ และปัจเจกชน (OECD 2014)

<sup>1</sup> เอกสารเผยแพร่ออนไลน์ ปี 2561 “แนวปฏิบัติที่ดีของสิงคโปร์สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล” <https://www.opdc.go.th/content/NzMONA>

<sup>2</sup> พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล(องค์กรมหาชน) พ.ศ. 2561 มาตรา 8

<sup>3</sup> เอกสารประกอบการนำเสนอการขับเคลื่อนอนาคตภายใต้บทบาทใหม่ที่สำคัญ “การเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล:

<https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/11/>

กล่าวโดยสรุป รัฐบาลดิจิทัล เป็นรัฐบาลที่นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง มาใช้ในการยกระดับรัฐบาล ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชน ลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัลจะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลที่อยู่กระจัดกระจาย จากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เชื่อมโยงกับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ กล้องดิจิทัลรวมถึงระบบปฏิบัติการทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ โดยระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ซึ่งเรียกว่า Internet of thing (IoT) เพื่อให้เกิดเชื่อมโยงการบริการภาครัฐที่มีอยู่หลากหลายรวมถึงการบริการของเอกชน บางอย่างที่เกี่ยวเนื่องกับภารกิจภาครัฐ ไว้ที่จุดเดียว ทั้งนี้เพื่อความสะดวกสบาย รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ระบบรัฐบาลดิจิทัลอาจจะเกิดจากการพัฒนาของรัฐ หรือพัฒนาระบบการบริการร่วมกับเอกชน ที่มีความเชี่ยวชาญ ในการบริการลูกค้า ทำให้รัฐบาลดิจิทัลมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องและเข้าถึงกับความต้องการของประชาชน ได้มากกว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

### 3.1.2 ความสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล

รัฐบาลดิจิทัล Digital Government เป็นระบบรัฐบาล ที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเปลี่ยนระบบการทำงาน หรือขับเคลื่อนการดำเนินงานของภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ได้แก่

**3.1.2.1 สร้างประสิทธิภาพภาครัฐ Government Efficiency** เพื่อยกระดับสมรรถนะ และความสามารถในการทำงานของภาครัฐสูงขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ Big data และจัดการข้อมูล Data Governance ทำให้ภาครัฐมีข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อถือได้ นำมาใช้ในการวางแผนในการบริหารและจัดการข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพที่แท้จริง

**3.1.2.2 สร้างบริการสาธารณะที่ดี Good Public Service** ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้บริการได้สะดวก ถูกต้องและประหยัด เช่น การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถจัดระบบการบริการต่างๆ ของภาครัฐไว้ที่เดียวกัน One Stop service หรือการบริการบนแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ

**3.1.2.3 สร้างรัฐบาลระบบเปิด Open Government** ที่มีความโปร่งใสที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและมีส่วนร่วมได้ง่าย เช่น รัฐบาลเปิดช่องทางออนไลน์ให้ประชาชนสามารถแจ้งเหตุหรือร้องเรียน ส่งผลให้รัฐบาลได้รับข้อมูลความเดือดร้อนของประชาชนได้เร็วขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาได้ รวดเร็วและตรงกับปัญหาความต้องการที่แท้จริง หรือกรณีในประเทศเอสโตเนีย นำระบบการลงคะแนนเลือกตั้งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ E-Vote มาให้ประชาชนลงคะแนนเสียงเลือกตั้งในทุกๆระดับ ส่งผลให้ประชาชนตื่นตัวทางการเมืองและเข้ามา มีส่วนร่วมทำให้ประชาชนเข้าถึงการเลือกตั้งได้ง่ายขึ้นสะดวกขึ้น

**3.1.2.4 สร้างประสิทธิผลและความรับผิดชอบ Effectiveness and Responsibility** การทำงานหรือการบริการประชาชนและการบริหารจัดการงบประมาณของภาครัฐ สามารถแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และเกิดผลต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

**3.1.2.5 สร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ Potential and Competitive** สร้างโอกาสในการพัฒนาประเทศโดยใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงส่งเสริมให้เอกชนได้ดำเนินกิจการด้วยความสะดวกและแข่งขันได้

### 3.2 ลักษณะสำคัญของรัฐบาลดิจิทัล

รัฐบาลดิจิทัล หรือ Digital government เป็นหน่วยงานภาครัฐที่นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ภายในหน่วยงาน เพิ่มศักยภาพการทำงานขององค์กรรัฐให้รวดเร็ว ให้ก้าวทันตามเทคโนโลยีขององค์กรเอกชนได้อย่างเทียบเท่า รวมถึงยังมีระบบการเชื่อมโยงการเข้าถึงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน และประชาชน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับผู้ที่ต้องการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ลักษณะรัฐบาลดิจิทัล สามารถแบ่งออกได้ 3 แบบดังนี้

**3.2.1 รูปแบบการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ Reintegration** เพื่อเชื่อมต่อข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการสร้างศูนย์ข้อมูล และยังง่ายต่อการควบคุมและการจัดการของหน่วยงานราชการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**3.2.2 รูปแบบการปรับปรุงองค์กรภาครัฐ Needs-based holism** โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการให้บริการแก่สาธารณะ ซึ่งข้อดีของรูปแบบนี้ คือเป็นการทำให้หน่วยงานภาครัฐเข้าใจความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง เพราะข้อมูลเหล่านี้อยู่ในศูนย์เก็บข้อมูลที่เดียวกัน

**3.2.3 รูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรภาครัฐ Digitalization** โดยการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการและอย่างสุดท้ายการเข้าถึงการให้บริการของประชาชนในการใช้งานระบบนี้ ทั้งนี้จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต แทนการทำงานแบบเดิม

### ตารางที่ 3.1 แสดงข้อมูลตัวอย่างของรัฐบาลดิจิทัล

ประเด็น	รัฐบาลดิจิทัล
วิธีการและขอบเขต	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยกระดับการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัยเพื่อสร้างและส่งมอบบริการสาธารณะด้วยนวัตกรรมรูปแบบใหม่
เทคโนโลยีที่สำคัญ	ตัวอย่าง cloud, big data, Smart phone, AI, M2M, Hi-speed Internet
จุดมุ่งหมาย	(Data Centric)การเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ และใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาการทำงานและระบบการบริการประชาชน
ระบบการบริการ	Platform, Applications, online Service

ที่มา : ทนงศักดิ์ เหมือนเตย ,2020<sup>4</sup>

### 3.3 จุดมุ่งหมายของรัฐบาลดิจิทัล

ประเทศที่นำระบบรัฐบาลดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาและยกระดับการทำงานของภาครัฐจะมีจุดมุ่งหมายที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลได้รวบรวมระบบดิจิทัลที่ประเทศต่างๆนำมาใช้ มีดังนี้ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน),2560<sup>5</sup>)

**3.3.1 การจัดทำข้อมูลดิจิทัล** โดยรวบรวมและปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐจากรูปแบบเอกสารกระดาษให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์และพัฒนาบริการประชาชนและภาคธุรกิจ

**3.3.2 การปรับปรุงกระบวนการภาครัฐ** ที่มีการกำหนดรูปแบบการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและบทบาทการสนับสนุนของหน่วยงานกลางโดยการนำระบบดิจิทัลมาลดขั้นตอน ลดกระบวนการทำงาน ลดงานเอกสาร และมีการจัดลำดับการปรับปรุงตามความสำคัญของกระบวนการ และจัดกลุ่มความสำคัญของหน่วยงานที่ให้บริการ เพื่อให้เกิดกระบวนการที่เป็นไปตามมาตรฐานบนพื้นฐานความปลอดภัย และมีจริยธรรมภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ซึ่งหลายประเทศมุ่งเน้นการดำเนินงานแบบ Agile เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน

**3.3.3 การพัฒนาบริการดิจิทัล** ที่มุ่งเน้นการให้บริการดิจิทัลภาครัฐที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและมีคุณภาพสูง อีกทั้งต้องมีความน่าเชื่อถือ ยืดหยุ่นและมีความมั่นคงปลอดภัยจากการคุกคามทางไซเบอร์ เป็นมิตรกับประชาชน และเอื้อต่อการเติบโตของภาคธุรกิจ โดยยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric)

<sup>4</sup> ทนงศักดิ์ เหมือนเตย .รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไทย : ความหมายที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ.Inthaninthaksin journal vol.15 no 2 july-December 2020

(ทิวรรณ ชูปัญญา, โสภิต ศิลปเจริญ, ปรีชาพล ชูศรี, อมิตดา สว่างศรี, เกษม พันธุ์สิน, 2562)

<sup>5</sup> แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2560-2565)



**3.3.4 การพัฒนาและบูรณาการแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐ** มุ่งเน้นการบูรณาการบริการภาครัฐ และการพัฒนาต่อ ยอดระบบบริการ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) ผ่านระบบดิจิทัลโดยเป็นกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ (End to End Process) การพัฒนาระบบยืนยันตัวตน (Digital ID) เพื่ออำนวยความสะดวกประชาชนและผู้ประกอบการในการดำเนินการด้านธุรกรรม การสร้างแพลตฟอร์มกลางสำหรับการบริการประชาชน รวมถึงการพัฒนาแพลตฟอร์มพื้นฐานที่หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้งานร่วมกันได้ การพัฒนามาตรฐานร่วม การใช้ Open Source Framework และ การใช้ Open Software ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการประกาศมาตรฐาน และแนวทางดำเนินงานสำหรับการประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในแผนงานระดับชาติ

**3.3.5 การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ** โดยส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงและการบูรณาการระบบดิจิทัลผ่านเทคโนโลยีสำคัญต่าง ๆ เช่น AI และ IoT เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และสามารถนำไปพัฒนาบริการสาธารณะได้

**3.3.6 การพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านทักษะและทัศนคติ** โดยยกระดับบุคลากรด้านดิจิทัลให้เท่าทันต่อนวัตกรรม พัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคขั้นสูง การแต่งตั้ง Chief Digital Strategy Officers จากกระทรวงต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามแผน รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติด้านดิจิทัลที่ดีในการเสนอความคิดและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่สายงานดิจิทัลเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการทำงานในรูปแบบใหม่ หรือ ในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม ตลอดจนการปลูกฝังการเรียนรู้ best practice ของต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาบริการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

**3.3.7 การปรับปรุงเครื่องมือ กลไก และกฎหมาย** โดยจัดเตรียมเครื่องมือดิจิทัล เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินโครงการร่วมกับภาคเอกชนและสถาบันวิจัยที่มีศักยภาพ (Public-Private Partnerships: PPPs) รวมถึงการให้ความสำคัญในการปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานแบบดิจิทัล

**3.3.8 การเปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วมของประชาชน** โดยให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐเพื่อสร้างความโปร่งใส รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ใหม่ที่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชนสามารถร่วมมือกันได้ และมีการรับฟังความเห็นจากประชาชนเพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการที่ดีขึ้นร่วมกับภาคประชาชน (Co-creating)

### 3.4 ระบบดิจิทัลที่นำมาใช้ในรัฐบาลดิจิทัล

จากการศึกษาประเทศผู้นำในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ประกอบกับการศึกษาแนวทางการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลอีกกว่า 20 ประเทศ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศต่าง ๆ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แตกต่างเพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของนานาประเทศ สามารถสรุปการดำเนินงานภายใต้โครงการ

เชิงบูรณาการเป็น 7 โครงการหลักสำคัญ ได้ดังนี้<sup>6</sup> (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

1) **Citizen Platform** แพลตฟอร์มกลางที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่าง ๆ เพื่อประชาชน โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงาน สามารถหาข้อมูลสำหรับการดำเนินชีวิต รวมถึงทำธุรกรรมออนไลน์ไว้ในเว็บไซต์เดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐ

2) **Business Platform** แพลตฟอร์มกลางที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่าง ๆ เพื่อภาคธุรกิจ โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงาน สามารถหาข้อมูลสำหรับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงธุรกรรมออนไลน์ไว้ในเว็บไซต์เดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐ

3) **Open Data Platform** แพลตฟอร์มกลางที่รวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลจากทุกหน่วยงานภาครัฐไว้ในเว็บไซต์เดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาคประชาชนและภาคธุรกิจนำข้อมูลไปพัฒนาหรือคิดค้นต่อยอดธุรกิจของตน รวมทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพการใช้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน

4) **Data Exchange Platform** ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการแลกเปลี่ยนที่รวดเร็ว ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ โดยอาจเป็นการเก็บข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลกลางหรือแลกเปลี่ยนโดยตรง ซึ่งหน่วยงานสามารถนำข้อมูลที่ได้รับการอนุมัติไปใช้ต่อ เช่น นำไปใช้กรอกข้อมูลอัตโนมัติหรือนำไปเผยแพร่บน Open Data Platform ได้

5) **e-Authentication** ระบบการลงทะเบียน การยืนยันตัวตน และการระบุสิทธิการเข้าถึงข้อมูล เมื่อต้องการใช้บริการภาครัฐผ่านระบบออนไลน์ได้ทุกบริการแทนการสร้างบัญชีใหม่ทุกครั้งที่ต้องการทำธุรกรรมออนไลน์กับภาครัฐ ทำให้เจ้าของบัญชีสามารถเพิ่มเติม หรือแก้ไขข้อมูลส่วนบุคคลได้ตลอดเวลา อีกทั้งระบบจะทำการอัปเดตข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน เป็นการลดขั้นตอนในการทำงานซ้ำซ้อน

6) **e-Procurement** เว็บไซต์กลางสำหรับรวบรวมการจัดซื้อจัดจ้าง มีแค่ตลิ่งอกสินค้าและงานบริการให้เลือกซื้อ พร้อมให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านอสังหาริมทรัพย์ ด้านการท่องเที่ยว ด้านกฎหมาย และสำหรับธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถค้นหาและจัดซื้อสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้อย่างสะดวกในราคาที่คุ้มค่า

7) **Crowdsourcing** เว็บไซต์กลางของภาครัฐใช้เป็นช่องทางออนไลน์อย่างเป็นทางการเพื่อการแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของประชาชนและภาคธุรกิจ ทั้งในมิติของการร่วมกันออกแบบบริการ และการร่วมกันจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). สรุปล 7 โครงการหลักสำคัญเพื่อยกระดับการพัฒนาภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของนานาประเทศ. เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/49392/>

### 3.5 ประสบการณ์การสร้างรัฐบาลดิจิทัลของประเทศต่างๆ

ปัจจุบันนานาประเทศตระหนักถึงความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศและได้มีการริเริ่มพัฒนารัฐบาลดิจิทัลขึ้น องค์การสหประชาชาติ United Nations (UN) ได้มีการจัดอันดับ EGD Index การประเมินผลค่าดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Government Development Index (EGDI) เพื่อประเมินความพร้อมของการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงทิศทางการพัฒนา e-Government และสะท้อนถึงความสามารถของภาครัฐในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและการเข้าถึงประชาชน โดยทำการสำรวจจากประเทศที่เป็นสมาชิกขององค์การสหประชาชาติ จำนวน 193 ประเทศ โดยพิจารณาใน 3 ด้านที่สำคัญ คือ 1) การให้บริการออนไลน์ ( Online Service Index) 2) โครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม (Telecommunication Infrastructure Index) และ 3) ทุมนมนุษย์ (Human Capital Index) ในรายงานยังมีการจัดทำดัชนีที่สำคัญอีก 1 ตัว คือ การมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชน (e-Participation Index) ดัชนีดังกล่าวมีการนำมาใช้ในการจัดอันดับการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชน (สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ . 2559) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงผลการจัดอันดับ e-Government Development Index ของประเทศ 4 อันดับแรก

ประเทศ	อันดับ (จาก 193 ประเทศ)			คะแนน		
	ปี 2557	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง	ปี 2557	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง
สหราชอาณาจักร	8	1	เพิ่มขึ้น 7	0.8695	0.9193	เพิ่มขึ้น 0.0498
ออสเตรเลีย	2	2	-	0.9103	0.9143	เพิ่มขึ้น 0.004
เกาหลีใต้	1	3	ลดลง 2	0.9462	0.8915	ลดลง 0.0547
สิงคโปร์	3	4	ลดลง 1	0.9076	0.8828	ลดลง 0.0248

จากตารางที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงประเทศที่ได้รับการจัดอันดับในการเป็นประเทศที่มีสหประชาชาติว่ามีการพัฒนาในการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 4 อันดับแรกของโลก ในช่วงปี 2557 และ ปี 2559 ประเทศที่ติดอันดับหนึ่งของโลกได้แก่ สหราชอาณาจักร รองลงมาคือ ประเทศออสเตรเลีย ประเทศเกาหลีใต้ และประเทศสิงคโปร์ ตามลำดับ

ในปัจจุบันปี 2022 การจัดลำดับ e-Government Development Index ได้มีก้าวกระโดดอย่างรวดเร็วทำให้ประเทศที่ได้ลำดับหนึ่ง คือ ประเทศเดนมาร์ก รองลงมาคือ ประเทศฟินแลนด์ และเกาหลีใต้ ส่วนผลการจัดลำดับในอาเซียน ประเทศที่คว่าอันดับหนึ่ง คือ ประเทศสิงคโปร์ (สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 2559, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ข้อมูล ณ วันที่ 3 ตุลาคม 2565 )

สำหรับการนำเสนอประสบการณ์ของประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ในเล่มนี้ผู้เขียนได้คัดเลือกประเทศที่จะนำมาเสนอ 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศเดนมาร์กที่ล่าสุดได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 1 ประเทศสิงคโปร์ และเกาหลีใต้ซึ่งเป็นประเทศเพื่อนบ้านเอเชีย ที่อยู่อันดับต้นๆ และสุดท้าย ประเทศเอสโตเนีย ที่เป็นประเทศใหม่ที่แยกตัวมาจากสหภาพโซเวียตและใช้รัฐบาลดิจิทัลเป็นแนวทางในการฟื้นฟูประเทศจากประเทศยากจนมาเป็นประเทศร่ำรวยในระยะเวลาไม่นาน แต่อย่างไร การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ และได้นำมาเสนอ เป็นกรณีตัวอย่าง จำนวน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศเดนมาร์ก ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศเอสโตเนีย ประเทศสิงคโปร์ ดังนี้

### 3.5.1 ราชอาณาจักรเดนมาร์ก

ประเทศเดนมาร์ก เป็นประเทศต้นแบบของรัฐบาลดิจิทัลในแถบยุโรป และมีค่าเฉลี่ยของการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สูงสุดในแถบยุโรป รัฐบาลประเทศเดนมาร์กได้การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่เน้นการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับระบบหน่วยงานราชการส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น โดยเริ่มจากโครงการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการสาธารณะมากกว่า 100 รายการอย่างรวดเร็วและปลอดภัย รัฐบาลเดนมาร์กได้ประกาศแผนยุทธศาสตร์รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

#### 1. แผน Joint Public Digital Strategy: The Digital Road to Future Prosperity

2011- 2015 ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างบริการสาธารณะให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลและเป็นช่องทางการติดต่อระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชนภายในปี 2015 โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐกลาง และท้องถิ่นใช้เครื่องมือดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเริ่มจากการยกเลิกการใช้แบบฟอร์มกระดาษและจดหมาย มุ่งเน้นการพัฒนาสวัสดิการดิจิทัลใหม่ๆ (New Digital Welfare) และสร้างการทำงานของภาครัฐร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

#### 2. A Stronger and More Secure Digital Denmark Plan 2016 – 2020 เป็นแผน

ที่มีจุดมุ่งหมายในการวางรากฐานให้แก่ภาครัฐของเดนมาร์กในอนาคต โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐที่ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของประเทศในภาพรวมเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนภายใต้สังคมดิจิทัล ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

2.1 Digital solutions must be easy-to-use, quick and ensure high quality มุ่งเน้นการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อปรับปรุงและลดกระบวนการทำงานและลดภาระ ของประชาชนในขั้นตอนการให้ข้อมูล/เอกสารแก่หน่วยงานภาครัฐ

2.2 Public sector digitization must provide good conditions for growth ส่งเสริมข้อมูลเปิดที่เป็นประโยชน์ สำหรับภาคธุรกิจในการนำไปต่อยอดสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.3 Security and confidence must be in focus at all times เพิ่มศักยภาพด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล

### 3.5.2 ประเทศเกาหลีใต้

เป็นประเทศที่ได้รับการยอมรับในเรื่องการจัดระบบหน่วยงานแบบ One-Stop Service เพื่อให้บริการแก่ประชาชนทุกที่ทุกเวลาแถมยังสามารถตรวจสอบได้ และงานเอกสารของราชการเชื่อมต่อด้วย Government Superhighway Network หรือ GSN เพื่อให้ข้อมูลทุกอย่างเชื่อมโยงกันเข้าถึงง่ายผ่านระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยบริการที่ทางภาครัฐของเกาหลีใต้ให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นระบบภาษีอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการประกันสุขภาพ และระบบการขอสิทธิบัตรทางอิเล็กทรอนิกส์ และ ยังเป็นประเทศในทวีปเอเชียที่เคยได้รับอันดับหนึ่งในการประเมิน EGD I ของ สหประชาชาติ

#### แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของเกาหลีใต้ ที่น่าสนใจดังนี้

การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของเกาหลีใต้ อยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่มีชื่อว่า Smart E-Government Plan (2011 - 2015) มีวัตถุประสงค์เพื่อวางแนวทางการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและพฤติกรรมของประชาชนในยุคดิจิทัล ให้เป็นรัฐบาลที่สามารถให้บริการได้ทุกช่องทางด้วยการผนวกรวมเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับบริการภาครัฐที่มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น ดังนี้

- 1) **Top mobile e-government** ภาครัฐพัฒนาการให้บริการที่มุ่งเน้นที่ Smart phone ให้มีความมั่นคงปลอดภัย และใช้โครงสร้างพื้นฐานร่วมกัน
  - 2) **Safe and warm society** พัฒนาระบบสวัสดิการสังคม ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในทุกๆ กลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง
  - 3) **Work-life balanced smart work** เตรียมความพร้อมทั้งสังคมผู้สูงอายุและลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
  - 4) **Personalized services** สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน ในการเข้ามามีส่วนร่วมกับการบริการของภาครัฐ
  - 5) **E-Government based on strong infrastructure** กระตุ้นการลงทุนและส่งเสริมเตรียมความพร้อมให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน และมาตรการป้องกันอาชญากรรมทางไซเบอร์
- ประเทศเกาหลีใต้ เป็นอีกประเทศหนึ่งในอดีตประสบปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างหนักช่วงภัยสงคราม และความขัดแย้งทางการเมืองในช่วงแรก ปัจจุบันยังคงมีความกังวลจากความขัดแย้งบนคาบสมุทรเกาหลี อย่างไรก็ตามรัฐบาลเกาหลีใต้ได้ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาอุตสาหกรรมหนักกรต่อเรือ การผลิตรถยนต์ และการผลิต

เครื่องใช้ไฟฟ้า แต่ในช่วงหลังรัฐบาลหันมาให้ความสนใจกับการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร และการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารภาครัฐด้วยระบบรัฐบาลดิจิทัลและส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจมีความเติบโตได้มาก และขณะเดียวกันประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากความสะดวกสบายและความทันสมัยของการบริการภาครัฐ จนทำให้ประเทศเกาหลีใต้ติดอันดับประเทศที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอันดับต้นๆของโลก

### 3.5.3 ประเทศเอสโตเนีย

เอสโตเนียเป็นประเทศเกิดใหม่ภายหลังการล่มสลายของสหภาพโซเวียต เมื่อต้นทศวรรษที่ 90 ตั้งอยู่ในกลุ่มประเทศบอลติก หรือ Baltic States ที่ประกอบด้วย ลัตเวีย (Latvia) ลิทัวเนีย (Lithuania) และเอสโตเนีย (Estonia) ช่วงแรกจากการสร้างชาติเอสโตเนียประสบปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ประเทศขาดแคลนเกือบทุกอย่าง โครงสร้างพื้นฐานไม่ดี ปัญหาความยากจนของประเทศและประชาชนมีรายได้ ขาดแคลนสาธารณสุขอุปโภคและสาธารณูปการ คุณภาพชีวิตประชาชนย่ำแย่

ภายหลังจากได้รับเอกราช รัฐบาลได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศแบบก้าวกระโดดโดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำ ภายใต้ชื่อ Tiger hub หรือ Tiger Leap โดยเริ่มต้นจากสร้างทุนมนุษย์ สร้างประเทศจากโรงเรียนคือจัดให้มีการเรียนการสอน Computer ทักษะพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Digital literacy ตั้งแต่ชั้นเด็กสนับสนุนให้เด็กนักเรียนมี ตั้งแต่ชั้นประถม เพื่อสร้างเด็กรุ่นใหม่ให้มีทักษะทางเทคโนโลยีและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในอนาคต และภายหลังจากนั้น 20 ปี ความรู้และทักษะของเด็กเหล่านั้นกลับมาเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญที่ทำให้ประเทศเอสโตเนียเป็นประเทศที่ทันสมัย และเกิดเศรษฐกิจมูลค่าเพิ่มจากเทคโนโลยี ประชาชนมีงานทำ มีรายได้สูง เอสโตเนียเป็นฐานผลิตที่สำคัญของบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ และประเทศมีความร่ำรวยขึ้น และเป็นต้นแบบของรัฐบาลดิจิทัลที่ประเทศหลายประเทศไปดูงาน

#### ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศเอสโตเนีย

ประเทศเอสโตเนีย นอกจากจะกำหนดเป้าหมายทางด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน และมีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ แล้ว เอสโตเนียใช้แผนยุทธศาสตร์การปฏิวัติทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Revolution) ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน การสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ เสริมสร้างความรู้ ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตให้กับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้บริการสาธารณะในรูปแบบดิจิทัลหรืออิเล็กทรอนิกส์ แนวทางในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย



**1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคของระบบรัฐบาลดิจิทัล** การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคให้มีประสิทธิภาพและสามารถเชื่อมโยงโครงข่ายข้อมูลภาครัฐได้อย่างสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย ได้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1.1 ระบบระบุตัวตนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Identification) และบัตรประชาชนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Identification Card)

1.2 ระบบการเข้าถึงรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Portal)

**2. การสร้างระบบโครงข่ายเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐ (EEBone)** ซึ่งคณะกรรมการสหภาพยุโรป (The European Commission) ได้พัฒนาระบบการติดตามและรายงานตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy and Society Index: DESI) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินความก้าวหน้าทางดิจิทัลของประเทศสมาชิกในสหภาพยุโรป โดยกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเชื่อมต่อ (Connectivity) ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ด้านการใช้บริการอินเทอร์เน็ต (Use of Internet Services) ด้านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล (Integration of Digital Technology) และด้านการพัฒนาบริการดิจิทัลภาครัฐ (Digital Public Services)

นอกจากนั้น เอสโตเนียยังเป็นประเทศแรก ๆ ของโลกที่ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Pioneers) แบบ Keyless Signature Infrastructure (KSI) ในระบบการผลิตต่าง ๆ และมีการให้บริการภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ตั้งอยู่บนหลักการ e-Governance 6 ด้าน ดังนี้

**1. การกระจายอำนาจ (Decentralization)** โดย X-Road ไม่มีฐานข้อมูลกลาง แต่เป็นการเชื่อมต่อฐานข้อมูลที่กระจายออกไปตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม รวมถึงภาคธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีระบบฐานข้อมูลเป็นของตนเอง จึงทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Real Time) และขจัดปัญหาเรื่องความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บข้อมูลได้ ตลอดจนช่วยลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในกรณีที่ข้อมูลถูกจัดเก็บไว้ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เนื่องจาก X-Road สามารถสร้างและเชื่อมฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยงานต่อกันได้

**2. การเชื่อมต่อระหว่างกัน (Interconnectivity)** ส่วนประกอบต่าง ๆ ของ X-Road ที่เชื่อมต่อฐานข้อมูลของหน่วยงานทั้งหมดเข้าด้วยกัน ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มั่นคงปลอดภัยและราบรื่น ซึ่งประชาชนต้องมีลายมือชื่อดิจิทัลโดยใช้บัตรประชาชนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Identification Card) ในการพิสูจน์ตัวตนและใช้เป็นพื้นฐานในการเข้าใช้บริการระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐต่าง ๆ อาทิ ด้านสาธารณสุข ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม นอกเหนือจากนี้ X-Road ยังช่วยให้ประชาชนได้รับบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากยิ่งขึ้นด้วย ยกตัวอย่างเช่น ประชาชนที่ยื่นภาษีผ่านระบบ e-Tax

**3. ความสอดคล้องกัน (Integrity)** ไม่ว่าจะเป็น (1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งหมด (2) การสื่อสารระหว่างเครื่องจักรกับเครื่องจักร (Machine to Machine: M2M) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหนึ่งหรือหลาย ๆ หน่วยงาน (3) ข้อมูลที่ได้รับการจัดเก็บอยู่ในคลังข้อมูลของหน่วยงาน (Data at Rest) เช่น Storage Server, Files Server, Database หรือในรูปแบบของ Backup Image และ (4) ข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารของระบบคอมพิวเตอร์ (Logfile) ซึ่งแสดงถึงแหล่งกำเนิด ต้นทาง ปลายทาง เส้นทาง เวลา วันที่ ปริมาณ ระยะเวลา ชนิดของบริการ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารของระบบคอมพิวเตอร์ โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกจัดเก็บและเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยี Blockchain หรือการเก็บข้อมูลรูปแบบหนึ่งที่มีการจัดเก็บเป็นส่วน ๆ (Block) แล้วนำมาร้อยต่อกันเรื่อย ๆ เหมือนโซ่คล้องกัน (Chain) โดยใช้วิธีเข้ารหัสทางคอมพิวเตอร์เพื่อความมั่นคงปลอดภัย อีกทั้งยังช่วยให้ทราบว่าข้อมูลถูกจัดเก็บเวลาใด และมีการแก้ไขหรือไม่ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกส่งและกระจายเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องที่อยู่ในเครือข่าย

**4. แพลตฟอร์มภาครัฐแบบเปิด (Open Platform)** โดยอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและระบบปฏิบัติการด้วยซอฟต์แวร์ที่เปิดเผยหลักการหรือแหล่งที่มาของเทคโนโลยีของซอฟต์แวร์นั้น ผู้ใช้งานจะสามารถแก้ไข ดัดแปลง แลกเปลี่ยน ทำงานร่วมกัน และเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ รวมถึงการต่อยอดซอฟต์แวร์เหล่านั้นเพื่อประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและหน่วยงานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

**5. กฎหมายที่สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (No Legacy)** โดยต้องมีการปรับปรุงกฎหมายด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบังคับใช้ได้สอดคล้องกับบริบท

**6. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency)** ประชาชนต้องมีสิทธิในการดูและตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลที่ภาครัฐนำไปใช้บนระบบ Logfile หรือข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารของระบบคอมพิวเตอร์

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเอสโตเนีย

ในปี 2020 ที่ผ่านมา ประเทศเอสโตเนียมีคะแนนรวม DESI สูงเป็นอันดับที่ 7 จาก 28 ประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของเอสโตเนีย มีดังนี้

1. รัฐบาลใช้ระบบการกระจายศูนย์ให้หน่วยงานของรัฐกับภาคเอกชนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันแบบ Peer-to-peer มิได้ใช้เซิร์ฟเวอร์กลางของรัฐ
2. โครงข่ายเชื่อมโยงข้อมูลมีประสิทธิภาพ หน่วยงานรัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลของประชาชนในแต่ละฐานข้อมูลภาครัฐในหน่วยงานอื่นๆ ได้
3. ภาครัฐสนับสนุนความร่วมมือระหว่างรัฐบาลและเอกชน (Public Private Partnership)

4. มีการผลักดันกฎหมายเกี่ยวกับเอกสารยืนยันตัวตนดิจิทัลให้สามารถใช้ระบุตัวตนในการใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ได้ ตั้งแต่ปี 2552
5. ฐานข้อมูลต่างๆ ของภาครัฐถูกจัดเก็บในระบบดิจิทัล
6. ระบบเครือข่ายของภาครัฐมีความปลอดภัย ผู้ใช้งานจึงมั่นใจในความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล

### 3.5.4 ประเทศสิงคโปร์

เป็นประเทศที่มีแนวคิด Smart Nation มีความสะดวกสบายและปลอดภัยผ่านระบบ Nation Digital Identity มีการผลักดันระบบ e-Payments เพื่อให้การทำธุรกรรมทางการเงินไปได้อย่างง่ายและสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่เป็นรูปแบบ Big Data โดยในปี 2023 รัฐบาลสิงคโปร์มีเป้าหมายการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น 70% ของระบบราชการอยู่บนคลาวด์ และเป็นประเทศชั้นนำในกลุ่มสมาชิกอาเซียน และ มีความโดดเด่นด้านการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล ได้คะแนนประเมิน EGDI ในระดับสูงและเป็นอันดับหนึ่งด้านการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลในอาเซียนอีกด้วย

**1. E-Government Masterplan 2011 – 2015 เป็นแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศสิงคโปร์** ซึ่งผลักดันให้เกิดบริการและช่องทางใหม่ที่จะช่วยเพิ่มการเข้าถึงและประสิทธิภาพการให้บริการ eGov 2015 จึงมีแนวคิดในการเปลี่ยนจาก Government-to-You เป็น Government-with-You ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมมากขึ้น ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ

- 1) Co-creating for Greater Value ให้อำนาจประชาชนและภาคธุรกิจร่วมพัฒนาบริการอิเล็กทรอนิกส์ใหม่กับภาครัฐโดยเพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการผ่านช่องทางเว็บไซต์และอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ และให้บริการแพลตฟอร์มเพื่อเป็นพื้นที่สำหรับทุกภาคส่วนในการพัฒนาบริการร่วมกัน
- 2) Connective for Active Participation แสวงหาโอกาสจากพฤติกรรมของประชาชนที่ใช้อินเทอร์เน็ตในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้นโดยการพัฒนาช่องทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำกันโยบายสาธารณะผ่านช่องทางออนไลน์
- 3) Catalyzing Whole-of-Government Transformation ต่อยอดจากการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมาในโครงสร้าง พื้นฐาน บริการ และศักยภาพ บุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้วย ICT

### 2. แผน Digital Government Blueprint (2018 - 2023) รัฐบาลสิงคโปร์

Government Blueprint (DGB) ในปี 2561 เพื่อแสดงความมุ่งมั่นของรัฐบาลในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลให้มากขึ้นประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่โดยสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลและข้อมูลกลาง (Common digital and data platform) มีการพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการไว้ที่จุดจุดเดียว และ

นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน และพัฒนาศักยภาพผ่านการฝึกอบรมด้านดิจิทัลของบุคลากร ภาครัฐในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นในการขับเคลื่อน อีกด้วยและทั้งหมดนี้ คือกรณีศึกษาของรัฐบาลดิจิทัลทั้ง 4 ประเทศที่วางระบบ e-Government เอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง ที่มุ่งเน้นอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนเป็นหลัก และความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงมีการรวบรวมข้อมูลไว้เบ็ดเสร็จในที่เดียวเพื่อให้ง่ายต่อการจัดการประสานงานการเชื่อมโยงข้อมูล และสามารถเข้าถึงข้อมูล ซึ่งส่งผลให้การบริการของภาครัฐมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

## บทที่ 4

### ความท้าทายของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย

#### บทนำ

การศึกษาความท้าทายของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย มีความสำคัญสำหรับการศึกษาการเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย ปัจจัยความท้าทายที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ความท้าทายที่เป็นปัจจัยภายนอก ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยทางการบริหารจัดการ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารจะแบ่งออกเป็น 2 ยุค ได้แก่ ความท้าทายทางเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information Technology Communication) และความท้าทายเทคโนโลยีดิจิทัล Digital Technology) ซึ่งเทคโนโลยีทั้ง 2 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโลกของการบริหารจัดการภาครัฐและเอกชน ทั้งรูปแบบ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ รวมถึงกระแสนิยมของคน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะรุนแรง รวดเร็ว และเปลี่ยนอย่างสิ้นเชิง หรือเรียกว่า เทคโนโลยีดิสรัปชัน (Technology Disruption)

#### 4.1 ความท้าทายทางปัจจัยภายนอก

เป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบจากทุกคน และทุกประเทศเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถจะควบคุมหรือกำกับได้ แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อจะได้วางแผนจัดการเพื่อลดผลกระทบหรือสร้างโอกาสจากปัจจัยเหล่านั้นได้ ประกอบไปด้วย

**4.1.1 ความท้าทายที่เกิดจากโลกาภิวัตน์** ปีคริสต์ศตวรรษที่ 2000 เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่ทำให้การเคลื่อนไหวบริบทสังคม ที่ทำให้โลกเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information Communication Technology: ICT) โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตทำลายข้อจำกัดในการบริหารจัดการหลายด้าน เช่น ด้านขอบเขตพื้นที่ เรื่องระยะเวลา สถานที่ และต้นทุนค่าใช้จ่าย นักคิดหลายท่านให้คำนิยามการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคนั้นว่า เป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ หมายถึง โลกที่ไม่มีขอบเขตพรมแดน การติดต่อสื่อสารได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น ประหยัดขึ้นและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนการทำธุรกรรมการค้าหรือกิจกรรมอื่น ๆ ในพื้นที่ที่ห่างไกลสามารถทำได้สะดวกขึ้น คล่องตัวมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น

ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และการคิดค้นระบบการสื่อสารไร้สาย หรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่นำมาใช้ในเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information Communication Technology: ICT) ทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารบนโลกได้มากขึ้น กว้างขวางขึ้น และสะดวก ประหยัด และอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทสำคัญในแวดวงการจัดการธุรกิจและองค์กร และส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้น เพราะ ความเร็วของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้โลกมีลักษณะ

ไร้พรมแดน เปิดกว้าง หรือเรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ บนโลกไม่มีข้อจำกัดเรื่องขอบเขตพื้นที่ และระยะเวลา การปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและรุนแรง มีผลกระทบต่อการจัดการและการบริหารทั้งภาครัฐกิจ ภาครัฐ การศึกษา การเงิน รวมถึงการดำเนินชีวิตพื้นฐานของมนุษย์เปลี่ยนแปลง

ยุคโลกาภิวัตน์อิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสาร หรือ ICT มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการมีทั้งปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถจัดการเองได้ และปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ความท้าทายการจัดการในยุคนี้มีลักษณะ ดังนี้

**4.1.1.1 ภาวะวิกฤติการณ์ต่าง ๆ (Crisis) ภาวะวิกฤติ หรือวิกฤตการณ์** เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่เราไม่ได้คาดคิดมาก่อน ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความรวดเร็วของข่าวสารทำให้โลกมีการรับรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เช่น การเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 มีจุดเริ่มต้นการพบเชื้อที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ปลายปี 2019 และข่าวสารได้แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ประกอบการการแพร่กระจายเชื้อได้รุกรานไปหลายประเทศ และความรุนแรงที่ทำให้คนป่วยและเสียชีวิตจำนวนมาก สร้างความหวุ่นวิตกให้กับคนทั้งโลกและรัฐบาลเกือบทุกประเทศได้ประกาศปิดประเทศ ห้ามการเดินทาง ส่งผลให้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ คนตกงาน กิจการการค้าขาดทุน ที่มีผลไปทั่วโลก นอกจากนี้ภาวะวิกฤติอื่น ๆ ล้วนแต่มีผลกระทบทั้งสิ้น เช่น ภัยธรรมชาติ ความแล้งและน้ำท่วม ภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่เป็นต้นเหตุของปัญหาฝุ่นละอองและการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศและฤดูกาลที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรและสุขภาพของประชาชน การขาดแคลนอาหาร ยารักษาโรค สินค้าอุปโภคและบริโภค เป็นต้น

**4.1.1.2 การเคลื่อนไหวทางค่านิยมของสังคม (Social Value Movement) โลกาภิวัตน์** และอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้มวลมนุษยชาติบนโลกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทุก ๆ ด้าน อาทิการทำงานผ่านระบบออนไลน์ การดำเนินชีวิตที่เน้นความสะดวกและมีความเป็นส่วนตัวสูง และพฤติกรรม การกิน การอยู่ การประกอบอาชีพและการใช้จ่ายเงิน การเสพติดเทคโนโลยีจนเปรียบเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของสำคัญดำเนินชีวิตที่ขาดไม่ได้ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านแนวทางการบริหารจัดการ ในปัจจุบัน โลกาภิวัตน์ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งการออกแบบ การผลิต การตลาด และการวางแผน โลกาภิวัตน์ ช่วยให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีและวิทยาการด้านการผลิตและการบริหารจัดการใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง อาทิ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การพัฒนาสมรรถนะ รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

**4.1.1.3 พลังระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New World Economy Power) ความล่มสลาย** ของสหภาพโซเวียต ทำให้สงครามเย็นที่ต่อสู้อย่างดุเดือดระหว่างอุดมการณ์คอมมิวนิสต์กับประชาธิปไตยจบลง ส่งผลให้ความตึงเครียดจากสงครามยุติลง ความบอบช้ำจากสงครามมาเป็นระยะเวลายาวนาน ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ หันมาพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อการฟื้นฟูประเทศ ประเทศเกิดใหม่ทางยุโรปตะวันออกหลายประเทศได้มาสู่

สนามแข่งขันทางธุรกิจ ขณะเดียวกันประเทศใหญ่อย่างสาธารณรัฐรัสเซียและจีนได้หันมาพัฒนาเศรษฐกิจและกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจควบคู่กับสหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ระบบการแข่งขันที่เข้มข้น การต่อสู้เพื่อแย่งชิงความได้เปรียบทำให้เกิดการรวมกลุ่มกันของประเทศต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและการต่อรองในการแข่งขัน เช่น ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (Euro) ประชาคมกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Economic Countries: APEC) หรืออาเซียน (ASEAN) และกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Communities: AEC) เป็นต้น การรวมกลุ่มของประเทศส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่ต้องยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น ที่เกิดจากการบริหารความแตกต่างทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันของประเทศสมาชิก

**4.1.1.4 กติกาโลกใหม่ (New World Order)** การล่มสลายของลัทธิอุดมการณ์การเมืองคอมมิวนิสต์ ส่งผลให้เกิดขั้วอำนาจเดียว ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ที่มีอิทธิพลทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองของโลก การจัดระเบียบโลกใหม่ ที่มีผลต่อการสร้างกฎระเบียบกติกา หรือกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ เช่น ในระดับโลก การสร้างกติกาค้าเสรี การรวมกลุ่มทางการค้า การให้ความสำคัญคุณภาพและความเท่าเทียมในสังคม อาทิสหิทธิแรงงาน สิทธิมนุษยชน การค้าแรงงาน ระเบียบโลกใหม่เหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญหรือเครื่องมือในการปกป้องและการกีดกันทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้เข้าเงื่อนไขของระเบียบโลกข้างต้น

**4.1.1.5 สงครามการค้า (Economic War)** ความล่มสลายของสงครามเย็น ทำให้ระบบทุนนิยมของโลกเฟื่องฟู ประเทศมหาอำนาจทางกองทัพที่เคยแข่งขันกันทางรบ เปลี่ยนสมรภูมิต่างกันทางธุรกิจ กำเนิดประเทศยักษ์ใหญ่ใหม่ทางธุรกิจ ได้แก่ ประเทศจีน เข้ามามีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจโลก และทำให้เกิดการแข่งขันทางการค้าระหว่าง 2 มหาอำนาจ ได้แก่ สหรัฐอเมริกาและจีน ระบบการค้าของโลกเปลี่ยนไปสู่การรวมกลุ่มของประเทศเล็กใหญ่ เพื่อแย่งชิงความได้เปรียบทางการค้า และต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถทางการผลิตและการค้า เพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลล้วนเป็นตัวหลักเกิดการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ องค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากองค์กรหรือหน่วยงานใดสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะทำให้สมรรถนะหรือศักยภาพขององค์กรเข้มแข็งขึ้น และสามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ต่อตน แต่หากองค์กรหรือหน่วยงานใดไม่สามารถปรับตัวได้ จะต้องจบสิ้นหรือยุบเลิกกิจการไป

## 4.2 ความท้าทายที่เกิดจากการความก้าวหน้าเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร ICT มีความสำคัญต่อการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้โลกของการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของโลกเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีการสื่อสารถูกใช้

การเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร แต่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และคุณภาพที่ดีมากขึ้นโดยเฉพาะการพัฒนาอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่พัฒนาจากระบบ 2 G มาจนถึงปัจจุบันเป็นระบบ 5G สามารถส่งข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น ละเอียดขึ้น และเมื่อนำมาเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีอื่น เช่น ระบบสมองกล หรือโปรแกรมการวิเคราะห์ต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพ และสมรรถนะที่สูงกว่าเทคโนโลยีการสื่อสาร ITC และสามารถทำงานบางอย่างแทนมนุษย์ได้ เช่น ระบบแพลตฟอร์มการบริการ (Platform) ระบบสมองกลอัจฉริยะ (Artificial Intelligence: AI) หรือฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นต้น เทคโนโลยีดิจิทัล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแบบเก่าอย่างสิ้นเชิง และทำให้กิจกรรม ธุรกิจ รูปแบบการทำงาน หรือองค์กรแบบเก่า หลายแห่งต้องจบสิ้นหรือสลายไป หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยีดิจิทัลดิสรัปชัน (Technology Disruption) ความท้าทายทางการบริหารของยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนใหญ่จะเป็นความท้าทายที่เกิดจากสมรรถนะและความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีลักษณะของความซับซ้อนกว่า ผันผวน และเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ยากต่อการคาดการณ์และวางแผนในระยะยาว ซึ่งนักจัดการและนักวิชาการได้พูดถึงลักษณะของความท้าทายในยุคดิจิทัลไว้ใน 4 ลักษณะ เรียกสั้น ๆ ว่า VUCA ดังนี้

**4.2.1 Volatility ความผันผวน** คือ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในโลกการทำงาน และการบริหารธุรกิจ รวมถึงการบริหารจัดการองค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เป็นผลจากศักยภาพและประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนสร้างความความผันผวน ที่มีผลต่อการตัดสินใจที่ยากขึ้นของผู้บริหาร หากตัดสินใจช้าตามองค์กรอื่น ๆ ไม่ทัน จะส่งผลให้การตัดสินใจมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดได้

**4.2.2 Uncertainty สภาวะความไม่แน่นอน** ได้แก่ สภาวะการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วประกอบกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางการจัดการ ทำให้การคาดการณ์หรือพยากรณ์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจหรือการจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญทางการวางแผนธุรกิจหรือการวางแผนจัดการองค์กร ไม่สามารถที่จะทำได้อย่างแม่นยำ ในการวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเคยดำเนินการระยะยาว 5 ปี 10 ปี หรือ 20 ปี ปัจจุบันมีความเสี่ยงเนื่องจากตัวแปรในการพยากรณ์ล้วนเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน เช่น เกิดการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีความรุนแรงและมีผลต่อเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียกับยูเครน การเปลี่ยนแปลงของค่านิยมทางสังคม เป็นต้น สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในการบริหารองค์กร คือ การตั้งคำถามให้ถูกต้อง เพราะหากตั้งไม่ถูกต้อง จะส่งผลต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาด จึงควรต้องหาที่ปรึกษาหรือเปิดรับฟังความเห็นจากสมาชิกในองค์กรให้มากขึ้น รับฟังการวิพากษ์ให้มากขึ้น เพื่อจะได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

**4.2.3 Complexity สภาวะความซับซ้อน** สับสนทางการบริหาร กล่าวคือ การบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน มีตัวแปรหลายตัวแปรที่ต้องพิจารณาและตัวแปรมีความเชื่อมโยงเป็นโครงข่ายที่ซับซ้อน



ยังมีปัจจัยมาก ความซับซ้อนก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารต้องตัดสินใจพิจารณาบางปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กรจริง ๆ เพราะยังมีตัวแปรให้เลือกมากจะทำให้เกิดให้เกิดความสับสนมากขึ้น และใช้ทรัพยากร เช่น เวลา ข้อมูล หรือบุคลากรในการตัดสินใจมาก เป็นต้น

**4.2.4 Ambiguity ความคลุมเครือ** ความไม่ชัดเจนการสื่อสารและยากที่จะเดาคำตอบ กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่ข่าวสารเดินทางอย่างรวดเร็ว บางทีข่าวสารที่สื่อถึงผู้รับอาจจะไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและอาจจะส่งผลเสียต่อองค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือการจัดการข่าวสารหรือกระบวนการในการสื่อสารให้ดี เพราะการสื่อสารที่ดี และมีความชัดเจน จะทำให้เกิดผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สร้างความน่าเชื่อถือ หลีกเลี่ยงความคลุมเครือและความเข้าใจผิดจากการตีความของผู้รับ

**4.3 ความท้าทายทางการจัดการยุค New Normal** ภายหลังจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 ที่มีผลทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง และเกิดพฤติกรรมใหม่ หรือเรียกว่าความปกติใหม่ New Normal ที่เป็นปรากฏการณ์ที่คนห่วงใยสุขภาพของตน และให้ความระมัดระวังในการดูแลตัวเองมากขึ้น ความท้าทายทางการจัดการที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีหรือ VUCA ได้พัฒนาต่อ ยอดมาสู่ความท้าทายในลักษณะ BANI ตามการนำเสนอของ Jamais Cassio นักพฤติกรรมศาสตร์ชาวอเมริกา ดังนี้

**4.3.1 ความเปราะบาง (B – Brittle)** การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่มีความสำเร็จใด ๆ ที่จะอยู่ยั่งยืนต่อไป ทุกโมเดลธุรกิจจะมีความเปราะบางมาก สามารถถูกทำลาย (Disrupt) ได้ตลอดเวลา

**4.3.2 ความกังวล (A – Anxious)** โอกาสในการที่อะไรก็เกิดขึ้นได้ทั้งนั้น เราจึงต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับความกังวลตลอดไป

**4.3.3 คาดเดาได้ยาก (N – Nonlinear)** การคาดเดาจะเกิดขึ้นได้ยาก เราอาจไม่สามารถมองเห็นแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าจากนี้ไปได้ไกลนัก

**4.3.4 ความไม่เข้าใจ (I – Incomprehensible)** ทุกสิ่งทุกอย่างจะไม่มี ความชัดเจน การทำความเข้าใจให้ทะลุปรุโปร่ง เพื่อที่จะควบคุมสถานการณ์ให้ได้ เป็นไปได้ยากมาก

#### 4.4 ความท้าทายจากปัจจัยภายใน

ระบบราชการเป็นระบบการจัดการที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ระบบการจัดการราชการที่เป็นรากเหง้าของการบริหารภาครัฐทั่วโลกมาจากรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบธรรมเนียมปฏิบัติ ที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์กรราชการและตัวข้าราชการเป็นหลัก การสร้างกระบวนการทำงานที่ใช้กฎระเบียบและเอกสาร การสื่อสารระหว่างคนกับคน สร้างระบบขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน สิ้นเปลือง แต่อย่างไรก็ตามระบบราชการแบบธรรมเนียมปฏิบัติเป็นระบบที่ข้าราชการมีความคุ้นเคย และ

ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติมายาวนาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมราชการ การจะปรับเปลี่ยนการทำงานที่คุ้นเคยมาสู่ระบบการทำงานแบบใหม่ที่ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนย่อมถูกท้าทายจากระบบราชการแบบเดิม เป็นอย่างมาก ความท้าทายทางระบบราชการที่จึงความท้าทายที่เป็นปัจจัยภายในต่อการสร้างรัฐบาลดิจิทัล มีดังนี้

**4.4.1. โครงสร้างการทำงานของระบบราชการ** โครงสร้างระบบราชการแบบเดิม หรือแบบธรรมเนียมปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการแบ่งแยกภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานออกจากกันอย่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่วนราชการแต่ละส่วนจะมีอำนาจในภารกิจหน้าที่ของตนเองอย่างเบ็ดเสร็จไม่เชื่อมโยงกับส่วนราชการอื่น เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะรับผิดชอบในเรื่องการสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการผลิตของเกษตรกร จะมุ่งในการพัฒนาและส่งเสริมการปลูกพัฒนาพันธุ์พืชพันธุ์สัตว์ ขณะที่กระทรวงพาณิชย์ มีหน้าที่ในการขายจะหาตลาดและประเภทสินค้าที่ตลาดต้องการเห็นได้ความภารกิจทั้ง 2 กระทรวง ควรจะมีการเชื่อมโยงการทำงานเข้าด้วยกัน แต่ความเป็นจริงการทำงานของทั้ง 2 กระทรวง ขาดความมีความเชื่อมโยง ทำให้การผลิตกับการขายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผลผลิตทางการเกษตรบางตัวผลิตออกมามากแต่ขายไม่ได้เพราะตลาดไม่ต้องการขณะที่ผลผลิตบางตัวตลาดมีความต้องการแต่ไม่มีผลผลิตที่จะขายเพราะกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่ได้ส่งเสริมการผลิต เป็นต้น ระบบรัฐบาลดิจิทัล เป็นระบบการทำงานที่ต้องใช้การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูล เชื่อมระบบการทำงาน เชื่อมโยงบุคลากร และการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อออกแบบงานและออกแบบระบบการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ โครงสร้างระบบราชการที่มีความเหมาะสมสำหรับการทำงานแบบรัฐบาลดิจิทัล จึงควรเป็นโครงการที่เปิดกว้าง ไม่มีกำแพงและสะดวกในการประสานการเชื่อมโยงการทำงานด้วยกัน ซึ่งโครงสร้างแบบเดิมไม่สามารถทำงานในระบบรัฐบาลดิจิทัลได้

**4.4.2. กฎระเบียบ ข้อกฎหมาย** ระบบราชการทั่วโลกจะใช้กฎหมายหรือข้อระเบียบเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการบริหารภาครัฐ ทั้งในเรื่องการสนับสนุนการทำงาน การกำกับ การห้ามการยกเว้นในการปฏิบัติ ดังนั้น การทำงานของข้าราชการจะยึดกฎระเบียบ กฎหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือกฎหมายหรือข้อระเบียบมักจะถูกกำหนดขึ้นมาในยุคสมัยหนึ่ง แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป กฎหมายหรือกฎระเบียบจะไม่ค่อยมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลง หรือยกเลิก ทำให้กฎระเบียบที่เคยจำเป็นในยุคสมัยหนึ่งกลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานอีกสมัยหนึ่ง และการแก้ไขกฎหมายมีความค่อนข้างยากในการปฏิบัติเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกลไกของระบบการเมือง และระบบอื่น ๆ ทำให้กฎหมายบางชนิดที่ให้อำนาจกับตัวบุคคลในการปฏิบัติมาก เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในระบบดิจิทัลที่ต้องใช้เทคโนโลยีทำงานแทนตัวบุคคล

**4.4.3.ระบบการทำงาน** ระบบการทำงานของราชการแบบดั้งเดิม จะถูกออกแบบให้มีการทำงานแบบแยกย่อยและมีขั้นตอนหลายขั้นตอน เพื่อความสะดวกในการกำกับและการควบคุมของสายการบังคับบัญชา และให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเอกสารและการตัดสินใจของข้าราชการ ขาดความยืดหยุ่น ชับซ้อน ใช้เวลานาน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเป็นภาระของประชาชนผู้รับบริการ ไม่สอดคล้องกับทำงานของระบบรัฐบาลดิจิทัล เน้นความคล่องตัว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ใช้เทคโนโลยีมาทำงานแทนตัวบุคคล การเปลี่ยนผ่านระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบรัฐบาลดิจิทัล จะต้องเกี่ยวข้องกับการแก้ไขกฎหมาย การเปลี่ยนวัฒนธรรมราชการ และการสร้างการยอมรับในระบบใหม่ อาจจะถูกต่อต้านจากข้าราชการ

**4.4.4 ทักษะและความสามารถด้านเทคโนโลยีของข้าราชการ** วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการในรูปแบบระบบราชการแบบเดิม ให้ความสำคัญกับทักษะงานด้านเอกสาร และความรู้ความเข้าใจในตัวบทกฎหมาย ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่จะถูกฝึกฝนทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเอกสาร เช่น การเขียนหนังสือราชการ การทำความเข้าใจกับข้อระเบียบปฏิบัติ แต่ไม่ได้พัฒนาทักษะความรู้การใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะความรู้พื้นฐานทางดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับระบบรัฐบาลดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบดิจิทัลจึงเป็นปัญหาอุปสรรคต่อข้าราชการแบบเดิมที่ต้องมีการปรับปรุงทักษะใหม่ และเป็นความท้าทายที่จะต้องพัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ๆ

## 4.5 บทสรุป

ระบบรัฐบาลดิจิทัล เป็นระบบการบริหารภาครัฐที่มีความจำเป็น และระบบที่ต้องทำที่รัฐบาลทุกประเทศจะปฏิเสธไม่ได้ในยุคปัจจุบัน เพราะมีความท้าทายทางการจัดการที่จะเป็นปัญหาต่อการบริหารงานในอนาคตหากไม่รีบดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบเดิมมาสู่ระบบดิจิทัล ปัจจัยที่เป็นความท้าทายและเป็นความจำเป็นประกอบไปด้วย 2 ลักษณะใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ การคุกคามของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการบริหารจัดการ การพัฒนาเทคโนโลยีทำให้โลกการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง การติดต่อสื่อสารที่สะดวกส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทั่วถึง ระบบเศรษฐกิจเปิดกว้างทำให้เกิดการแข่งขัน การศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนมีมากขึ้น การตื่นตัวเรื่องสิทธิและเสรีภาพทั้งการเมือง และเศรษฐกิจ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกอื่นๆที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศของโลกที่ทำให้เกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง ส่งผลให้เกิดภาวะความขาดแคลน การคมนาคมที่สะดวกมากขึ้น ทำให้เกิดโรคระบาดแบบไร้พรมแดน เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นความท้าทาย ได้แก่ ความแข็งแกร่งของระบบราชการที่ยึดมั่นกับวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานแบบเดิมๆ แต่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในโลกยุคใหม่ที่ต้องให้ความสำคัญกับความรวดเร็วและสะดวกในการให้บริการประชาชน การนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนระบบการทำงานอาจเกิดการต่อต้านและการไม่ยอมรับต่อข้าราชการและตัววัฒนธรรมองค์กรราชการได้ ดังนั้น

ปัจจัยความท้าทายที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นสิ่งที่รัฐบาลจะต้องมีแผนในการดำเนินการอย่างชัดเจน หากมีความต้องการจะเปลี่ยนระบบราชการให้ไปสู่ความทันสมัยแบบรัฐบาลดิจิทัลได้

## บทที่ 5

### ระบบราชการ 4.0 กับรัฐบาลดิจิทัลไทย

#### บทนำ

การพัฒนาประเทศไทยเริ่มต้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในสมัยรัชกาลที่ 5 ทรงยกเลิกระบบราชการแบบจตุสดมภ์ มาสู่การบริหารราชการแบบกระทรวง ทบวง กรม นับเป็นระบบราชการที่มีความทันสมัยในยุคนั้น อย่างไรก็ตามระบบราชการในยุคแรกของไทย ยึดหลักการและแบบธรรมเนียมปฏิบัติ (Traditional Approach) ตามแนวคิดของแม็ก เวเบอร์ อย่างเข้มข้น กล่าวคือ การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง การใช้การกำกับและการควบคุมอย่างเข้มข้น เน้นการขยายตัวของระบบราชการทั้งบทบาท หน้าที่ จำนวนบุคลากร และกฎระเบียบข้อบังคับ จนทำให้ระบบราชการของไทยมีขนาดใหญ่และมีบทบาทอำนาจมาก ตรงกันข้ามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยเฉพาะประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนและส่วนรวม

#### 5.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

ในปี พ.ศ. 2540 เกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย จนรัฐบาลต้องขอความช่วยเหลือจากสถาบันการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและหนึ่งในเงื่อนไขของสถาบันการเงินระหว่างประเทศให้ประเทศไทยดำเนินการ คือ การปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากมองว่า ปัจจัยที่ทำให้ประเทศไทยต้องเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ คือ ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบราชการและแนะนำให้ไทยต้องปฏิรูปกฎหมายปฏิบัติโครงสร้าง ปฏิรูประบบ รวมถึงการลดขนาดองค์กรภาครัฐ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการจากแบบเดิมไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการลดอำนาจส่วนกลางกระจายอำนาจสู่หน่วยงานระดับพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิรูปกฎหมาย ลดบทบาทภาครัฐจากผู้ปฏิบัติไปสู่บทบาทในการกำกับและส่งเสริมให้ท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามาปฏิบัติแทน เปลี่ยนบทบาทภาครัฐไปสู่การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ลดจำนวนข้าราชการและนำเทคโนโลยีเข้ามาแทน และการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อลดการทุจริต คอร์รัปชัน เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนปฏิรูปประเทศไทยเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารประเทศ สำหรับระบบราชการรัฐบาลได้ประกาศการพลิกโฉม (transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล มีเป้าหมายในการสร้างระบบราชการที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) และระบบราชการ

สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ โดยสร้างระบบราชการสมัยใหม่ที่เรียกว่า ระบบราชการ 4.0

แนวคิดการจัดการภาครัฐของไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละยุคแต่ละสมัย และมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรในการปรับเปลี่ยนที่แตกต่างกันออกไปเห็นได้จากการปฏิรูประบบราชการตั้งในแรกในสมัยรัชกาลที่ 5 เกิดจากภัยคุกคามจากต่างประเทศจากจักรวรรดินิยม ทำให้รัชกาลที่ 5 ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารประเทศไปสู่ความทันสมัยในยุคสมัยนั้น ในการปฏิรูปใหม่ครั้งที่ 2 เกิดจากปัญหาด้านเศรษฐกิจและค่านิยมของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ต้องมีการปรับตัวของระบบราชการให้เป็นระบบเปิดรับฟังความเห็นจากภายนอกมากขึ้นและสนใจประชาชนในฐานะผู้รับบริการ ส่วนการปฏิรูปในครั้งนี้ปัจจุบัน เกิดจากอิทธิพลของความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์รวมถึงการบริหารประเทศ เปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติทุกภาคส่วนจนทำให้รัฐต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง

การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการจัดการภาครัฐของไทยในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่จะอธิบายเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ หรือเรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 ที่มีวิสัยทัศน์ “ประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการขับเคลื่อนโมเดลเศรษฐกิจและประเทศด้วยนวัตกรรม ระบบราชการจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบราชการ 4.0 ที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีด้วย อย่างไรก็ตาม การจะอธิบายโมเดลระบบราชการ 4.0 ให้เข้าใจจำเป็นต้องเข้าใจพัฒนาการของการปฏิบัติระบบราชการโดยสำนักงาน ก.พ. ได้อธิบายถึงการปฏิรูประบบราชการไทยโดยแบ่งออกเป็น 4 ยุค ตั้งแต่ 1.0 จนถึง 4.0 ดังนี้

การปฏิรูประบบราชการไทย (ปริญญา บุญดีสกุลโชค, 2559 อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ. 2560)<sup>1</sup> ได้จัดแบ่งออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

ระบบราชการ 1.0 เริ่มต้นในรัชสมัยของรัชกาลที่ 5 จากการทรงวางรากฐานประเทศและจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวทางนาอารยประเทศ จัดแบ่งโครงสร้างการบริหารราชการออกเป็นระบบ กรม กอง และตั้งกระทรวง กรม แทนระบบ เวียง คลัง นา ต่อมาในรัชสมัยรัชกาลที่ 7 ได้ทรงวางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ให้งานราชการเป็นวิชาชีพมีเงินเดือนค่าตอบแทน มีการสอบคัดเลือก และเน้นระบบคุณธรรมเป็นหลัก

ระบบราชการ 2.0 เกิดขึ้นในช่วงประเทศไทยมีการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504) สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรีประเทศไทยมีความเติบโตทางเศรษฐกิจ ระบบราชการมีการขยายตัวและเข้มแข็งมาก การบริหารราชการเป็นไปตามแนวทาง

<sup>1</sup> คู่มือการจัดตั้งห้องปฏิบัติการภาครัฐระดับพื้นที่

คลาสสิกของ Max weber มีการรวมศูนย์การตัดสินใจสูงและการใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสร้างความชอบธรรม Legal – Rational Legitimacy

ระบบราชการ 3.0 เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทยปี พ.ศ. 2540 และช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 การปฏิรูปครั้งนี้เกิดจากเงื่อนไขของสถาบันการเงินระหว่างประเทศ (International Money Fund: IMF) ที่ให้จะให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับประเทศไทย แต่ประเทศไทยต้องปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เปิดกว้างและสร้างการมีส่วนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ระบบราชการ 4.0 เกิดขึ้นในจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2572) ที่กำหนดให้ประเทศไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่มีเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัล ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม และพฤติกรรมของมนุษย์ในโลกยุคดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ระบบราชการของประเทศไทยจำเป็นต้องเปลี่ยนจากระบบดั้งเดิม (Analog) ไปสู่ระบบราชการแบบทันสมัย (Smart Government) หรือรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

## 5.2 ปัญหาและความจำเป็นของระบบราชการไทยที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการศึกษาและวิจัยประเด็นปัญหาและข้อจำกัดของระบบราชการไทยแบบเดิม ที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนประเทศไทยให้ไปสู่ความเป็นประเทศเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล หรือไทยแลนด์ 4.0 ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไว้ดังตารางต่อไปนี้

### ตารางที่ 5.1 แสดงข้อมูลผลสรุปของรูปแบบระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่

แบบเดิม	แบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงานแต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบาย ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)

แบบเดิม	แบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
<p>การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตาม สายตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการการบังคับบัญชา ในแนวตั้ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical approach) ให้บริการเป็นมาตรฐาน เดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของ บุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)</p>	<p>การทำงานมีความเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัล อย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการ ประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross- boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach) ให้บริการตามความ ต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ/เลือก รูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)</p>
<p>ระบบการทำงานในแบบแอนะล็อก (Analog)</p>	<p>ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)</p>
<p>การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)</p>	<p>การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/ เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ ไว้ล่วงหน้า (Pro-active)</p>
<p>ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงาน ตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)</p>	<p>สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results oriented)</p>
<p>ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐ เป็นศูนย์กลาง (Government-driven)</p>	<p>ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)</p>
<p>ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)</p>	<p>สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)</p>



แบบเดิม	แบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย/เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิม ๆ (Routine work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันตามลำพัง โดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกันเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared services)
วางนโยบาย ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/ Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker)  มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability)  มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

ที่มา: คู่มือการจัดการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับพื้นที่ พ.ศ. 2560

ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบราชการ 4.0 มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมของภาครัฐ (innovation) บนพื้นฐานของการสานความร่วมมือกัน (collaboration) กับทุกภาคส่วน อาทิ ระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยตนเอง สถาบันการศึกษา สมาคม หรือเอกชน และภาคประชาสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการ (solutions) ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง (big impact) เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการ สาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

### 5.3 ระบบราชการ 4.0

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐของไทย ที่มุ่งเน้นให้เกิดระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ทันทสมัย และตอบสนองความต้องการของประชาชน ระบบราชการ 4.0 ตามนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมาย ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน นอกจากนี้ระบบราชการ 4.0 เป็นการพลิกโฉม (transform) ภาครัฐหรือระบบราชการ จากระบบเดิมที่เน้นการยึดตัวบุคคล กฎหมายเฉพาะ และการแยกกันทำงานของแต่ละส่วนราชการอย่างเด็ดขาดให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ เชื่อมโยง โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูล ตัวบุคคล และทรัพยากรอื่นของหลากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ภายใต้คุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 มีคุณลักษณะหลัก 3 ประการ คือ

#### 5.3.1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

มีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน
- 2) บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้
- 3) มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันของหน่วยงานรัฐ
- 4) สามารถตรวจสอบการทำงานได้
- 5) เปิดกว้างการมีส่วนร่วมจากกลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน

ภาคประชาสังคม

- 6) โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็น

ผู้รับผิดชอบ

7) จัดระเบียบเชิงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย

8) ลดการทำงานตามสายการบังคับบัญชา เชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

**5.3.2 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric government) มีลักษณะดังนี้**

1) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า

2) ถ้ามักกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรจากการทำงาน

3) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน ไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (proactive public services)

4) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (big government data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (personalized หรือ tailored services)

5) อำนาจความสะดวกโดยการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว

6) สร้างช่องทางการบริการที่หลากหลายเพื่อให้ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

**5.3.3 ภาครัฐที่ทันสมัยและมีสมรรถนะสูง (Smart & high performance government) ลักษณะดังนี้**

1) ทำงานอย่างมีการเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

2) สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม

3) ประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า

4) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา

5) สร้างองค์การให้ขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

6) ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน



ภาพที่ 1 แสดงหลักธรรมาภิบาลภายใต้ระบบราชการ 4.0

#### 5.4 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการทันสมัย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้กำหนดปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการทันสมัย ดังนี้

1) Collaboration การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม โดยยกระดับจากการประสานงานกัน (Coordination) ไปสู่การร่วมมือกันที่ลึกซึ้งกว่าหรือการบริหารกิจการแบบประชารัฐ (Public private partnership)

2) Innovation การสร้างนวัตกรรม คือ การคิดค้นหาวิธีการหรือศึกษาเรื่องใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ การเข้าถึงความรู้สึก

3) Digitalization การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์สมาร์ทโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับการดำเนินการให้บริการของราชการ สามารถตอบสนองความต้องการ

ของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

ในส่วนตัวของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneur) เพิ่มทักษะสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลทันสมัยของประเทศไทย ได้มีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 (ค.ศ. 2000) ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2540-2544 ภายใต้นโยบาย IT 2000 โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจแบบอิเล็กทรอนิกส์ และมีแผนในการพัฒนาระบบการบริการภาครัฐหลายโครงการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนระบบเศรษฐกิจแลลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบเครือข่ายไทยสาร Government Information Network และระบบการซื้อขายหลักทรัพย์ออนไลน์ และเริ่มโครงการบัตรประชาชนอิเล็กทรอนิกส์แบบอเนกประสงค์ หรือ Smart Card เป็นต้น อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในช่วงแรกเป็นไปอย่างจำกัด ปัจจัยหลายปัจจัย เช่น ความไม่พร้อมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ การเมืองไม่มีเสถียรภาพ และการรับรู้และความเข้าใจของคนไทยทั้งข้าราชการ นักการเมือง และประชาชน ที่มีต่อประโยชน์และคุณค่าของเทคโนโลยียังน้อยอย่างตามการจัดอันดับของดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของสหประชาชาติ E-government Development Index ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 77 จาก 193 ประเทศที่มีการประเมินทั่วโลก (สำนักงานพัฒนาอิเล็กทรอนิกส์, 2559<sup>2</sup>)

อย่างไรก็ตามภายหลังจากรัฐบาลมีนโยบายในการผลักดันรัฐบาลดิจิทัลจริงจัง ภายใต้การประชุมคณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคม ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2559 ที่พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุม โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อปฏิรูปประเทศไทยสู่ DIGITAL THAILAND คือ การที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

<sup>2</sup> แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับที่ 1 (2560-2565)

ตามนโยบายของรัฐบาล โดยวางแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการดังต่อไปนี้<sup>3</sup> (กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนการประชาสัมพันธ์ สำนักโฆษก, 2559 และ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559 อ้างถึงใน ภาครัฐไทยกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล, 2559 หน้า 4)

1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและบริการ

2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

3) เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

4) ปฏิรูปกระบวนการทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง ส่งผลให้ดัชนีชี้วัดความเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของ EGD ของสหประชาชาติ เมื่อปี 2565 อันดับประเทศไทยขยับขึ้นมาอยู่ลำดับที่ 55 สูงขึ้นมาจากปี 2559 22 ลำดับ และเป็นประเทศที่มีความเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อันดับที่ 3 ของกลุ่มประเทศอาเซียน ทั้งนี้ เห็นได้ว่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล คือ เป้าหมายการปฏิรูปกระบวนการทำงาน และการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ของการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการของภาครัฐที่ถูกเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความมั่นคงปลอดภัย มีธรรมาภิบาล และมีเป้าหมายการสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เพราะจะทำให้ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลอย่างเท่าเทียมคุณภาพชีวิตของประชาชนจะดีขึ้น จากการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะบริการสาธารณะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตโดยผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัล

<sup>3</sup> สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร. (2559). ภาครัฐไทยกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล. เข้าถึงได้จาก <http://web.krisdika.go.th/data/outsitedata/ManagementSystem/pdf/digital01.pdf>

## บทที่ 6

### พัฒนาการของรัฐบาลดิจิทัลไทย

#### บทนำ

รัฐบาลมีนโยบายในการผลักดันรัฐบาลดิจิทัลจริงจัง ภายใต้การประชุมคณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคม ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2559 ที่พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุม โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อปฏิรูปประเทศไทยสู่ DIGITAL THAILAND คือการที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามนโยบายของรัฐบาล โดยร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการดังต่อไปนี้<sup>1</sup> (กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนการประชาสัมพันธ์ สำนักโฆษก, 2559 และกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559 อ้างถึงใน ภาครัฐไทยกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล, 2559 หน้า 4)

1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ

2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

3) เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

4) ปฏิรูปกระบวนการต้นการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง ส่งผลให้ดัชนีชี้วัดความเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของ EGDI ของสหประชาชาติ เมื่อปี 2565 อันดับประเทศไทยขยับขึ้นมาอยู่ลำดับที่ 55 สูงขึ้นมาจากปี 2559 22 ลำดับ และเป็นประเทศที่มีความเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อันดับที่ 3 ของกลุ่มประเทศอาเซียน

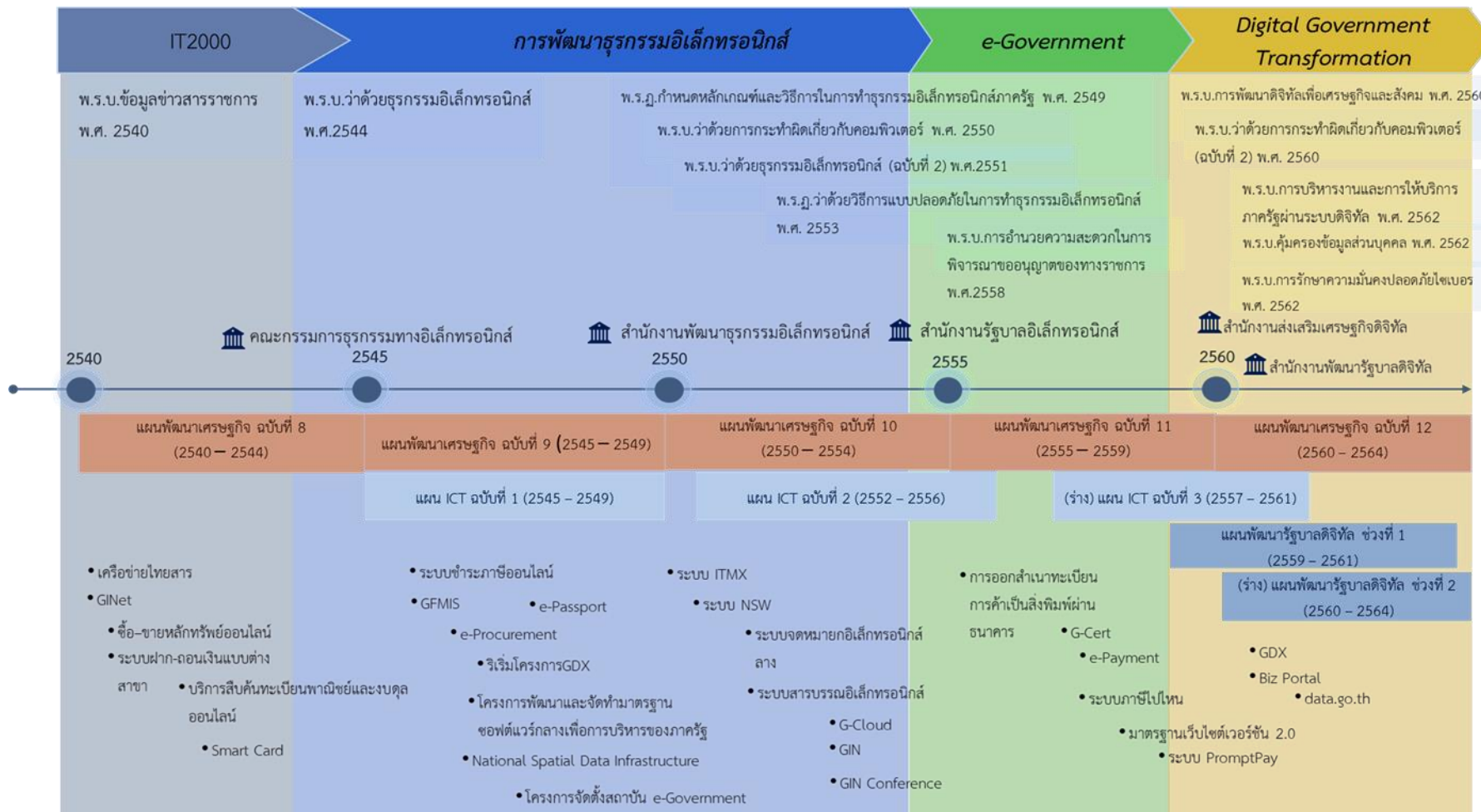
<sup>1</sup> สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร. (2559). ภาครัฐไทยกับการเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล. เข้าถึงได้จาก <http://web.krisdika.go.th/data/outsitedata/ManagementSystem/pdf/digital01.pdf>

ทั้งนี้ เห็นได้ว่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล คือ เป้าหมายการปฏิรูปกระบวนการทำงาน และการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เป็นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเป็นกระบวนการของการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการของภาครัฐที่ถูกเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความมั่นคงปลอดภัย มีธรรมาภิบาล และมีเป้าหมายการสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เพราะ จะทำให้ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคมสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลอย่างเท่าเทียมคุณภาพชีวิตของประชาชนจะดีขึ้นจากการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศและบริการสาธารณะ โดยเฉพาะบริการสาธารณะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตโดยผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัล

### 6.1 พัฒนาการรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

ประเทศไทยเล็งเห็นความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มาส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานหน่วยงานภาครัฐและการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่องสะท้อนให้เห็นได้จากพัฒนาทางด้านกฎหมายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเชิงองค์กร การจัดทำแผนระดับชาติและการดำเนินโครงการสำคัญต่าง ๆ





ภาพที่ 2 วิวัฒนาการการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

ปรับปรุงจาก: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2562). และข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและความมั่นคงครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563.

**ระยะที่ 1** จุดเริ่มต้นของแนวคิดการนำเทคโนโลยีเข้าใช้ในระบบราชการของไทย เริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2538 รัฐบาลไทยได้จัดทำและประกาศใช้นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT2000) และปี พ.ศ. 2540 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ที่มุ่งเน้นให้ภาครัฐเปิดเผยข้อมูล เพื่อสร้างความโปร่งใส และให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานของภาครัฐ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยในช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาเครือข่ายไทยสาร ระบบเครือข่ายสารสนเทศของภาครัฐ (Government Information Network: GIN) ระบบบริการสืบค้นทะเบียนพาณิชย์และงบดุลออนไลน์ ระบบฝาก-ถอนเงินแบบต่างสาขา การซื้อ-ขายหลักทรัพย์ออนไลน์ และการเริ่มใช้บัตรประจำตัวประชาชนอิเล็กทรอนิกส์แบบอเนกประสงค์ (Smart Card)

**ระยะที่ 2** ต่อมารัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์บนพื้นฐานของความมั่นคงและปลอดภัยสำหรับให้บริการประชาชน มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ พ.ศ. 2549 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553 ตามลำดับ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) ในปัจจุบัน ทำหน้าที่วางนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ได้กำหนดให้มีการยกระดับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2545 – 2549 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาบริการอิเล็กทรอนิกส์ในด้านต่าง ๆ เช่น

- ระบบหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Passport)
- ระบบชำระภาษีออนไลน์ที่เชื่อมโยงกับเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก
- ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMS)

นอกจากนั้น รัฐบาลมีการริเริ่มโครงการสำคัญต่าง ๆ เพื่อวางรากฐานของการพัฒนาระบบราชการแบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่

- โครงการพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement)
- โครงการจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (Government Data Exchange: GDX)

- โครงการพัฒนาและจัดทำมาตรฐานซอฟต์แวร์กลางเพื่อการบริหารของภาครัฐ (ระบบ back office)

- โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ (National Spatial Data Infrastructure) และโครงการจัดตั้งสถาบัน e-Government

**ระยะที่ 3** จากนั้นรัฐบาลได้มีการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ โดยการประกาศนโยบายบรรทัดแห่งชาติ และมุ่งเน้นการดำเนินงานแบบบูรณาการของหน่วยงานราชการ โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้ระบุถึงการขยายโครงข่ายการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของทุกส่วนราชการ และในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารและการพัฒนาบริการอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐแบบบูรณาการ จึงได้มีการพัฒนาระบบงานและแพลตฟอร์มกลางภาครัฐต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

- ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์กลาง
- ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
- ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียวของประเทศไทย (National Single Window : NSW)
- ระบบ Interbank Transaction Management and Exchange (ITMX)
- ระบบเว็บไซต์กลางการบริการภาครัฐ เป็นต้น

**ระยะที่ 4** รัฐบาลยังได้เล็งเห็นความสำคัญของการยกระดับภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จึงได้จัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ในสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งได้รับโอนอำนาจ หน้าที่ และกิจการของสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สบทร.) ในสังกัดสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีหน้าที่ให้บริการและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่

- การให้บริการระบบคลาวด์ภาครัฐ (Government Cloud)
- การยกระดับการให้บริการระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ (Government Information Network: GIN)
- การพัฒนาระบบประชุมทางไกลผ่านเครือข่ายภาครัฐ (GIN Conference)

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยังคงได้ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และยังได้มีการจัดทำ (ร่าง) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2557-2561 อีกด้วย

**ระยะที่ 5** รัฐบาลมีความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการภาครัฐและบริการประชาชนให้มีความสะดวก รวดเร็วและลดภาระของประชาชน รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจ จึงมีพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐเร่งขับเคลื่อนการพัฒนาการออกเอกสารและการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services) แก่ประชาชนและผู้ประกอบการอย่างเต็มรูปแบบ โดยสามารถลดขั้นตอนการดำเนินงานลงได้ ร้อยละ 30-50 จำนวน 63 หน่วยงาน รวม 532 ใบอนุญาต ลดระยะเวลาการดำเนินงานเฉลี่ยได้ร้อยละ 41.71 และลดรายการเอกสารที่เรียกจากประชาชนได้ 1,212 รายการ จากส่วนราชการ 58 หน่วยงาน รวม 530 ใบอนุญาต โดยมีหน่วยงานที่สามารถยกเลิกการขอสำเนาบัตรประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้าน ได้ครบทุกงานบริการ จำนวน 60 หน่วยงาน และได้ดำเนินการออกเอกสารหลักฐานของทางราชการผ่านระบบดิจิทัลใน 5 ประเภทเอกสาร โดยเน้นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันและอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ ได้แก่

- ใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ (e-Certificate)
- บัตรที่ออกให้ประชาชน (e-card)
- ใบรับ/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt/e-Tax Invoice)
- ใบรับรองแพทย์ (e-Medical Certificate) และ
- ใบมอบอำนาจ (e-Proxy) (ข้อมูล ณ วันที่ 6 มกราคม 2563) (สพร., 2563)<sup>2</sup>

จากผลการดำเนินงานดังกล่าว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการบริการประชาชนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ครบถ้วนสมบูรณ์และครอบคลุมทุกหน่วยงาน

**ระยะที่ 6** การจัดตั้งสำนักงานพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) รัฐบาลได้มีการตราพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลโดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยังคงมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กรภาครัฐ เพื่อให้การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควบคู่กันนั้นรัฐบาลได้เร่งยกระดับภาครัฐไทยไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) จึงได้มีการโอนย้าย

<sup>2</sup> สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2563). 4 ปี กฎหมายอำนวยความสะดวก เร่งขับเคลื่อนการพัฒนาการออกเอกสารดิจิทัล เพื่อการให้บริการ e-Service เต็มรูปแบบ. เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/document-sharing/dga-news/18334/>

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จากกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมมาเป็นสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี พร้อมทั้งได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 โดยมุ่งเน้น การปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐ และการทำงานให้มีความสอดคล้องและ เชื่อมโยงกันอย่างมั่นคง ปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน จึงได้มีการประกาศใช้ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ช่วงที่ 1 พ.ศ. 2559 – 2561 ที่มีเป้าหมายในการบูรณาการระหว่าง หน่วยงานให้มีการดำเนินการแบบอัจฉริยะ และพัฒนาบริการสาธารณะที่ยึดหลักประชาชนเป็น ศูนย์กลาง โดยในช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- การพัฒนาระบบภาษี ระบบ e-Payment
- ระบบ Prompt Pay
- การจัดตั้งศูนย์กลางบริการภาครัฐสำหรับประชาชน (Gov Channel)
- การออกสำเนาทะเบียนการค้าเป็นสิ่งพิมพ์ผ่านธนาคาร
- การพัฒนาระบบโอนเงินผ่าน Mobile Banking ยกเลิกค่าธรรมเนียมโอนเงิน ธนาคาร
- การออกมาตรฐานแอปพลิเคชันภาครัฐสำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ 1.0
- การออกมาตรฐานเว็บไซต์เวอร์ชัน 2.0
- การจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบ Big Data

ต่อมาได้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2560-2564 มีเป้าหมาย ในการยกระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามกรอบที่วางไว้ โดยในช่วงเวลา ดังกล่าว สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้พัฒนาศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Exchange: GDX) ให้เป็นแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่ทุกส่วนราชการสามารถใช้เชื่อมโยงและ แลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัลสำหรับนำไปใช้ให้บริการประชาชนและการดำเนินงานอื่น ๆ ตามภารกิจ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางสำหรับบริการภาครัฐกิจ (Biz Portal) ซึ่งผู้ประกอบการสามารถขอรับบริการต่าง ๆ ได้แบบเบ็ดเสร็จ

จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้วิเคราะห์และวัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งสิ้น 75 โครงการ พบว่า มีโครงการที่เสร็จสมบูรณ์ ร้อยละ 12 โครงการที่เสร็จบางส่วน ร้อยละ 47 โครงการที่อยู่ ระหว่างดำเนินการ ร้อยละ 22 และโครงการที่ไม่ดำเนินการ ร้อยละ 19 และพบปัญหาอุปสรรคที่ สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้านกฎระเบียบ ด้านบุคลากร ด้านการใช้งาน ด้านงบประมาณ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านนโยบายโดยมีปัญหาหลักในการดำเนินโครงการ คือ ปัญหาด้านข้อมูล

(สพร., 2562)<sup>3</sup> จึงนับเป็นความท้าทายที่สำคัญในการดำเนินนโยบายและการวางแผน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่จะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้องและได้มาตรฐาน รวมถึงให้มีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้

นอกเหนือจากการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลยังมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำข้อมูลที่ต้องเปิดเผยตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการในรูปแบบข้อมูลดิจิทัลต่อสาธารณะ โดยต้องให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเสรีโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย สามารถนำไปเผยแพร่ใช้ประโยชน์ หรือพัฒนาบริการและนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ รวมถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน ดังนั้น สพร. จึงได้พัฒนาศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (data.go.th) สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ ยังได้มีการประกาศพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้มีมาตรฐานบนพื้นฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัย อย่างไรก็ตามการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐยังมีอยู่อย่างจำกัดจึงต้องเร่งผลักดันการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐในการให้ความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อสาธารณชน

## 6.2 ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทย

จากการศึกษากรอบแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในต่างประเทศ และการทบทวนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยในฉบับที่ผ่านมา สามารถสรุปปัญหาและประเด็นความท้าทาย ในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา โดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

**6.2.1 ด้านบริการ** บริการภาครัฐจำนวนมากยังไม่อยู่ในรูปแบบ e-service โดยยังมีหน่วยงานอีกกว่าร้อยละ 40 ที่ไม่สามารถพัฒนาบริการดิจิทัลได้ครบถ้วน อีกทั้งบริการดิจิทัลส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับเว็บไซต์ที่เป็น One-Stop Service เพื่อให้บริการ ณ จุดเดียวได้ ดังนั้น ภาครัฐควรส่งเสริมและผลักดันหน่วยงานที่มีสัดส่วนบริการดิจิทัลต่ำให้เร่งพัฒนาบริการ รวมถึงกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐที่จะต้องมีการบูรณาการพื้นฐานที่ได้มาตรฐานขั้นต่ำที่สามารถก่อให้เกิดบริการของรัฐที่สะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการได้

**6.2.2 ด้านข้อมูล** ข้อมูลสำคัญของบางหน่วยงานยังไม่อยู่ในรูปแบบดิจิทัล หรือมีคุณภาพไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีความพยายามในการพัฒนา

<sup>3</sup> สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2563-2565)*.

ฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแบ่งปันข้อมูลและบริการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวยังคงประสบปัญหาต่าง ๆ อาทิ รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน การขาดแนวทางการบูรณาการที่เป็นมาตรฐานกลางที่มีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด และการขาดการผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการผ่านแพลตฟอร์มกลาง เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐ ควรจัดทำกระบวนการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digitization) ที่ไม่ซับซ้อน มีเครื่องมือสนับสนุนที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้งานได้ กำหนดแนวทาง (Guideline) ในการจัดเก็บข้อมูลตามมาตรฐาน ธรรมชาติของข้อมูลของรัฐ รวมถึงกำหนดระเบียบในการจัดเก็บข้อมูลใหม่ โดยให้มีการจัดเก็บในรูปแบบดิจิทัล ลดการใช้เอกสาร (Paperless) ควบคู่ไปกับการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมที่สำคัญที่อยู่ในรูปแบบกระดาษไปสู่ฐานข้อมูลดิจิทัล

**6.2.3 ด้านการเปิดเผยและมีส่วนร่วม** การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านแพลตฟอร์มกลางยังไม่มากเท่าที่ควร และข้อมูลที่เปิดเผยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไฟล์ขั้นพื้นฐานที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึกได้ ในขณะที่การเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐในบางด้านยังคงจำกัด เช่น กระบวนการจัดทำงบประมาณของประเทศและส่วนท้องถิ่น และการติดตามการแก้ไขเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชน เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐต้องดำเนินการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ โดยเป็นข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และเปิดให้มีช่องทางติดตามการทำงานอย่างโปร่งใส เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ

**6.2.4 ด้านบุคลากร** หน่วยงานระดับกรมส่วนใหญ่มีสัดส่วนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด ในขณะที่บุคลากรในด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานระดับจังหวัดส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากสายงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีเพียงส่วนน้อยที่มีการวัดผลหลังจบหลักสูตรการอบรม ดังนั้น อาจส่งผลให้การอบรมและการให้ความรู้ของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้ CIO ยังให้ความสำคัญต่อการเข้ารับการศึกษาหลักสูตรสำหรับ CIO น้อยกว่าภารกิจอื่น ๆ รวมทั้งการขาดงบประมาณและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้ผลักดันโครงการดิจิทัลไม่สำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีความพร้อมด้านดิจิทัล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมศักยภาพและวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรภาครัฐ

**6.2.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ** ผลการสำรวจความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานภาครัฐ ยังคงสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานจำนวนมากมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ในขณะที่การจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัลเฉลี่ยต่อหน่วยงานมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลภาครัฐเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่หน่วยงาน

ต่าง ๆ สามารถใช้งานร่วมกันได้ รวมทั้งส่งเสริมขีดความสามารถด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ

**6.2.6 ด้านกฎหมาย** การปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เช่น การเปิดเผยข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ กฎหมาย และกฎระเบียบหลายฉบับที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลยังเป็นเพียงร่างกฎหมายหรือ ร่างพระราชบัญญัติ ที่ยังไม่สามารถนำมาบังคับใช้ได้จริง ส่งผลต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในหลาย เรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาด้านกฎหมายที่หน่วยงานภาครัฐเผชิญมีตั้งแต่ระดับ กฎหมาย กฎ ระเบียบของหน่วยงานไปจนถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลด้านต่าง ๆ อาทิ กฎหมายธุรกิจด้านการยื่นคำขอและเอกสารผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายด้านการ ยืนยันตัวตนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาการตีความกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ดังนั้น ภาครัฐไทย มีความจำเป็นต้องเร่ง ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ กฎระเบียบ รวมถึงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล หรืออาจจำเป็นต้องบัญญัติกฎหมายใหม่เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้สามารถตีความใช้กฎหมายได้อย่าง ถูกต้องเพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่ติดอุปสรรคด้านกฎหมาย

**6.2.7 ด้านงบประมาณ** ภาครัฐไทยมีการจัดทำแผนและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ อย่างไรก็ตาม การขาดความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ รวมถึง การจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหรือจัดทำ โครงการตามแผนต่าง ๆ ทำให้การดำเนินการหรือการพัฒนาโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลไม่ต่อเนื่องและอาจต้องยุติลง ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมีการวางแผนงบประมาณการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลอย่างมีระบบมีการจัดลำดับความสำคัญของผลประโยชน์ของโครงการต่าง ๆ ลดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการลงทุนในโครงการที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงและต่อเนื่อง

**6.2.8 ด้านอื่น ๆ** ประเทศไทยยังมีความท้าทายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ของผู้ใช้บริการทั้งในแง่ทรัพยากร และทักษะ ความไว้วางใจ (Trust) ที่มีต่อการให้บริการดิจิทัล และผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องดำเนินการแก้ไขข้อท้าทายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้การพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง



### 6.3 บทสรุป

การพัฒนาาระบบราชการไทยมีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการก้าวหน้าของเทคโนโลยี รัฐบาลทันสมัยได้ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในระบบราชการไทยมาตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2540 แต่การดำเนินการไม่มีความก้าวหน้ามากนัก เนื่องจากกระยะแรกการปรับเปลี่ยนการทำงานไปสู่ความทันสมัย รัฐบาลขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลโดยให้หน่วยงานที่มีความพร้อมและประสงค์จะดำเนินการตัดสินใจดำเนินการเอง การเปลี่ยนแปลงจึงดำเนินไปอย่างล่าช้า อย่างไรก็ตามในช่วงระยะเวลากว่า 10 ปี ความชัดเจนของการเป็นรัฐบาลทันสมัยของไทยเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อรัฐบาลได้ประกาศแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และมีเป้าหมายขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดตั้งหน่วยงานในการขับเคลื่อนขึ้นมารับผิดชอบอย่างจริงจัง ในปี พ.ศ. 2562 รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลให้เป็นหน่วยส่งเสริมและกำกับการเปลี่ยนผ่านระบบการทำงานและระบบการบริการประชาชนของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบดิจิทัล และมีแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลกำกับอย่างจริงจัง ๆ จนทำให้มีความคืบหน้าในระดับหนึ่ง แต่ยังคงจำกัดเฉพาะหน่วยงานส่วนกลางระดับกระทรวงและกรม ในปี พ.ศ. 2565 สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลได้มีเป้าหมายในการขยายรัฐบาลดิจิทัลไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานระดับภูมิภาคให้มากขึ้น อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนระบบราชการไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของไทย ยังมีความท้าทายอย่างมาก โดยเฉพาะการยอมรับของตัวบุคลากรเจ้าหน้าที่ที่ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงาน การเพิ่มพูนทักษะ การปรับโครงสร้างราชการ การพร้อมของประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงการสร้างระบบดิจิทัลที่จะมาสนับสนุนการทำงานและการบริการประชาชน

## บทที่ 7

### ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลของไทย

#### บทนำ

โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแผนดิจิทัลของไทยแบ่งออกเป็นภาพรวมด้วยกัน 4 ระยะ ได้แก่ระยะที่ 1 Digital Foundation ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation และ ระยะที่ 4 Global Digital Leadership ซึ่งสามารถได้ดังตารางที่ 7.1 ซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้านสำคัญ ที่ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละหน่วยงานอย่างไร้รอยต่อ ยกกระดับบุคลากรภาครัฐ ให้มีทักษะการทำงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทโลกในการปฏิบัติงาน และให้บริการประชาชนที่สะดวกรวดเร็ว และแม่นยำ ที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงกลไกการขับเคลื่อนสำคัญด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ และหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น

ตารางที่ 7.1 แสดงข้อมูลแผนภาพยุทธศาสตร์แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ด้าน	ระยะที่ 1 Digital Foundation	ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion	ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation	ระยะที่ 4 Global Digital Leadership
โครงสร้างพื้นฐาน	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้าน ทั่วประเทศ เป็นฐานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้านและเชื่อมกับประเทศในภูมิภาคอื่น	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกบ้านและรองรับการหลอมรวมและการเชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	อินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์  อย่งไร้รอยต่อ
เศรษฐกิจ	การทำธุรกิจผ่านระบบดิจิทัล คล่องตัวและติดต่อธุรกิจดิจิทัลให้ SMEs วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร ให้มาอยู่บนระบบออนไลน์ พร้อมทั้งวางรากฐานให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ดิจิทัล	ภาคเกษตร การผลิตและบริการเปลี่ยนมาทำธุรกิจด้วยดิจิทัล และข้อมูล ตลอดจน Digital Technology Startup และ คลัสเตอร์ดิจิทัลเริ่มมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตร การผลิตและบริการ แข่งขันได้ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และเชื่อมโยงไทยสู่การค้าในระดับภูมิภาค และระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรมเชื่อมต่อภายในและระหว่างประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง

ด้าน	ระยะที่ 1 Digital Foundation	ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion	ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation	ระยะที่ 4 Global Digital Leadership
สังคม	ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงและบริการพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	ประชาชนเชื่อมั่นในการใช้ดิจิทัล และเข้าถึงบริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี/ข้อมูล ทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล ตลอดจนชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตนเอง
รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยง และบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐจะเชื่อมโยง และบูรณาการเหมือนเป็นองค์กรเดียว	รัฐจัดให้มีบริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน เปิดเผยข้อมูล และให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นประเทศผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งการบริหารจัดการรัฐและบริการประชาชน
ทุนมนุษย์	กำลังคน (ทุกสาขา) มีทักษะด้านดิจิทัลเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ	กำลังคนสามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลแบบไร้พรมแดน มีผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลต่างประเทศเข้ามาทำงานในไทย	ประเทศไทยเกิดงานคุณค่าสูง และกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญดิจิทัล เฉพาะด้านเพียงพอต่อความต้องการ	เป็นหนึ่งในศูนย์กลางด้านกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาคทั้งในรายสาขาและผู้เชี่ยวชาญดิจิทัล
ความเชื่อมั่น	รัฐบาลออกชุดกฎหมายดิจิทัลที่ครอบคลุม และปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนงาน	ไทยมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำธุรกรรมดิจิทัล มีระบบอำนวยความสะดวกและมีมาตรฐาน	ประเทศไทยไม่มีกฎหมาย/ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล	เป็นประเทศต้นแบบที่มีการพัฒนา ทบทวน กฎระเบียบ และกติกาด้านดิจิทัล อย่างต่อเนื่องจริงจัง

ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

## 7.1 ยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล

ยุทธศาสตร์แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564 โดยยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลแบ่งออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังภาพต่อไปนี้



### ภาพที่ 3 แสดงภาพยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล

ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือที่เหมาะสม และตรงกับความต้องการรายบุคคลของผู้ด้อยโอกาส การเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพแรงงานให้มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของตลาด การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม และการเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการสุขภาพ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย

การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจในด้านต่างๆ ตั้งแต่การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของภาคการเกษตร การยกระดับประสิทธิภาพดิจิทัลของนักท่องเที่ยว การอำนวยความสะดวกแก่นักลงทุน การเพิ่มศักยภาพแก่ผู้ประกอบการส่งออก/นำเข้า และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการทางภาษีของภาครัฐ การบูรณาการข้อมูลและบริการด้านการขนส่ง

ตลอดจนการพัฒนาาระบบบริการอัจฉริยะในด้านสาธารณูปโภคซึ่งทั้งหมดนี้ เพื่อการมุ่งไปสู่การเติบโตของเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

#### มาตรการ

1) พัฒนาและปรับปรุงบริการภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ (Online Service) โดยยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) ที่ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้ได้ง่าย (Equality) เน้นการพัฒนาบริการ / แพลตฟอร์มภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับประชาชนทุกกลุ่มให้ได้รับบริการหรือสิทธิที่พึงได้อย่างเท่าเทียมและยุติธรรมโดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลและความต้องการของผู้ใช้บริการให้ครบถ้วน จัดลำดับความสำคัญของบริการ และพัฒนา/ปรับปรุงหรือจัดให้มีบริการ (ตามลำดับความสำคัญ) ที่ประชาชนสามารถใช้งานได้ง่าย สะดวก และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการว่าจะได้รับคุณภาพการบริการที่เท่ากันในทุกช่องทางที่รับบริการ โดยอย่างน้อยต้องปรับเปลี่ยนบริการให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ (Online Service) ผ่านช่องทางที่เข้าถึงและใช้งานง่าย เหมาะกับผู้ใช้งานในกลุ่ม เป้าหมาย มีความสะดวกในการรับบริการทุกที่ทุกเวลา และไม่ต้องใช้เอกสารรูปแบบกระดาษ (Paperless)

1.1) พัฒนา/ปรับปรุงการบริการตามลำดับความสำคัญให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ผ่านช่องทางให้บริการที่ ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก เช่น แอปพลิเคชันมือถือ เว็บไซต์ หรือ ณ สำนักงานของหน่วยงานรัฐ เป็นต้น

1.2) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์บริการให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

1.3) ติดตามและประเมินผลความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการจากประชาชนผู้รับบริการ และนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

#### 2) พัฒนาการให้บริการดิจิทัลครบวงจรแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service)

หน่วยงานภาครัฐพัฒนา / ปรับปรุงหรือยกระดับบริการออนไลน์ให้สามารถให้บริการได้ตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ(End-to-End Process) ที่ประชาชนสามารถใช้บริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัด ทางกายภาพเวลาที่พื้นที่และสามารถตรวจสอบติดตามสถานะการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการได้ โดยมีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างราบรื่นแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

2.1) พัฒนา/ปรับปรุงบริการรูปแบบดิจิทัลที่ให้บริการได้ตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) ตามมาตรฐานกระบวนการทางดิจิทัลและวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการยืนยันตัวตนผู้ใช้ก่อนเข้ารับบริการ และสามารถตรวจสอบติดตามสถานะการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างราบรื่น

2.2) เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานหรือผ่านแพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนข้อมูลกลางแบบอัตโนมัติตามมาตรฐานการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ

2.3) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์บริการให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

2.4) ติดตามและประเมินผลความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการจากประชาชนผู้รับบริการ และนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

**3) สร้างแพลตฟอร์มการจัดบริการแบบบูรณาการและบริการดิจิทัลภาครัฐ** จัดให้มีแพลตฟอร์มบริการดิจิทัลภาครัฐที่ตรง ความต้องการของผู้ใช้ (User-Driven) และมีคุณภาพ แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) ในด้านสำคัญ ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา โดยเปิดให้หน่วยงานและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมพัฒนาจัดบริการที่มีความมั่นคงปลอดภัย มีการรักษาความเป็นส่วนตัวและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.1) พัฒนาแพลตฟอร์มการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ โดยเชื่อมโยงชุดข้อมูลที่จำเป็นในการให้บริการเพื่อบูรณาการการทำงานในแต่ละบริการและนำบริการที่สามารถให้บริการได้แบบเบ็ดเสร็จขึ้นบนแพลตฟอร์มในด้านสำคัญนั้นๆ ทั้งนี้ ให้มีการนำบริการพื้นฐาน (Common Services) ซึ่งได้รับการกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวที่จำเป็นมาใช้ด้วย

3.2) เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบอัตโนมัติผ่านศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางหรือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในสังกัด และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีการพิสูจน์ยืนยันตัวตนของผู้ใช้บริการต่อเนื่อง

3.3) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์บริการให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

3.4) ติดตามและประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพแพลตฟอร์มให้ดีขึ้นอย่าง

**4) พัฒนาบริการที่เฉพาะเจาะจงรายบุคคล (Personalized Service Delivery)** ภาครัฐยกระดับการพัฒนาบริการที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้ใช้บริการ (user experience) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาบริการที่ตอบสนองต่อผู้ใช้งานอย่างแม่นยำ สอดคล้องกับสิทธิของประชาชนที่มีอยู่โดยผู้ใช้บริการไม่ต้องร้องขอหรือยื่นเรื่องต่อหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

4.1) รวบรวมชุดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในแต่ละบริการ โดยเฉพาะข้อมูลรายบุคคลที่ได้รับ การยินยอมในการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ สถานะ สิทธิสวัสดิการ อาชีพ รายได้ เป็นต้น

4.2) จัดกลุ่มบริการประชาชนกับชุดข้อมูลที่จำเป็นกับสิทธิของประชาชน เพื่อกรองสิทธิสวัสดิการ และรายงานสิทธิต่างๆ ที่ประชาชนรายนั้นๆ จึงได้รับในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงสิทธิสวัสดิการพิเศษของรัฐบาลที่อาจมีขึ้นในแต่ละปี

4.3) จัดให้มีระบบแจ้งเตือนสิทธิในแต่ละช่วงเวลาผ่านช่องทางการติดต่อที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายโดยไม่ต้องร้องขอ เช่น ไปรษณีย์ ข้อความ SMS เป็นต้น

4.4) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์บริการให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

4.5) ติดตามและประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และนำมาปรับปรุงบริการอย่าง

ต่อเนื่อง

5) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมบริการดิจิทัลภาครัฐเพื่อยกระดับบริการดิจิทัล (Innovative Services/Platform) พัฒนาการให้บริการรัฐโดยการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ตั้งแต่เริ่มต้น จนจบกระบวนการ ทำให้เกิดการให้บริการดิจิทัลที่มีมาตรฐาน รวดเร็ว โปร่งใส ปลอดภัย มีธรรมาภิบาล และเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการสนับสนุนให้มีการวิจัยเฉพาะทางหรือพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนผ่านบริการสาธารณะดิจิทัลที่มีความครอบคลุม (Inclusiveness) และเท่าเทียมโดยเฉพาะในกลุ่มเปราะบางและผู้สูงอายุ

5.1) หน่วยงานภาครัฐนำชุดข้อมูลที่ได้จากการบันทึกข้อมูลการใช้บริการ และข้อมูลขั้นพื้นฐานที่ได้รับความยินยอมจากผู้รับบริการไปวิเคราะห์รูปแบบการใช้บริการรวมถึงความต้องการของผู้รับบริการในแต่ละกระบวนการให้บริการ

5.2) ปรับปรุงกระบวนการให้บริการประชาชนด้วยการนำผลวิเคราะห์ไปพัฒนาการบริการร่วมกับนวัตกรรมบริการดิจิทัลของหน่วยงานรัฐ หรือภาคีภาคเอกชนที่ร่วมดำเนินการพัฒนา โดยยุทธศาสตร์ 2 มีด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเหลื่อมล้ำทางสิทธิสวัสดิการประชาชน มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงสิทธิสวัสดิการที่บูรณาการบนแพลตฟอร์มเดียวและแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้ความช่วยเหลือและติดตามผล

2. การศึกษา มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาผ่านแพลตฟอร์ม และการยกระดับการบริการด้านการศึกษาผ่านบูรณาการ ข้อมูลผู้เรียนและผู้สอน

3. สุขภาพและการแพทย์ มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขผ่านการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีมาตรฐานที่แลกเปลี่ยนกันได้

4. สิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการเตือนภัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้สะดวกและรวดเร็วผ่านแพลตฟอร์มศูนย์กลางบริการแบบครบวงจร

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับความมั่นคงและเพิ่มความปลอดภัยของประชาชน

การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการรักษาความปลอดภัยจากทั้งภัยภายในประเทศ ภัยภายนอกประเทศ และภัยธรรมชาติโดยเปลี่ยนจากการแก้ไขสถานการณ์มาเป็นการป้องกันก่อนเกิดเหตุมากขึ้น รวมถึงการแก้ไขสถานการณ์ในภาวะวิกฤตให้สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบภัยและฟื้นฟูพื้นที่ประสบภัย

ให้กลับคืนสู่ภาวะปกติอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาโดยเร็วที่สุด ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

#### มาตรการ

1) สนับสนุนให้พัฒนาบริการออนไลน์และแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกรรมดิจิทัลและครอบคลุม การพัฒนาธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า (End-to-End Service Platform) พัฒนาแพลตฟอร์มบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า การลงทุน และการดำเนินธุรกิจ ให้แก่ผู้ประกอบการและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงบริการ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วครอบคลุมตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการตลอดห่วงโซ่มูลค่า และสามารถตรวจสอบติดตามสถานะ การดำเนินงานต่างๆ ได้โดยจะต้องปรับปรุงการบริหารจัดการบริการ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลและบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

1.1) พัฒนาบริการดิจิทัลที่ต่อเนื่องแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ให้ครอบคลุมการพัฒนาธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า ตามมาตรฐานกระบวนการทางดิจิทัลและวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

1.2) เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานหรือผ่านแพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนข้อมูลกลาง แบบอัตโนมัติ ตามมาตรฐานการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ

1.3) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์บริการให้ภาคธุรกิจทราบอย่างทั่วถึง

1.4) ติดตามและประเมินผลความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการจากผู้รับบริการ และนำมาปรับปรุง การให้บริการอย่างต่อเนื่อง

2) ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ จากเป้าหมายสำคัญของแผน ปฏิรูปประเทศด้านกฎหมายที่ระบุให้มีกลไกยกเลิกหรือแก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่สร้างภาระหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิตหรือการประกอบอาชีพของประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการรัฐด้านการดำเนินธุรกิจจะต้อง สำรวจและทบทวนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการอนุญาตต่างๆ และกฎระเบียบที่กำกับกระบวนการว่ามีส่วนใดที่สามารถยกเลิกหรือปรับปรุงให้เกิดความสะดวกต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างมูลค่าเพิ่ม จากนั้นจึงจัดทำเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบความจำเป็นของกฎหมาย และเร่งให้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับบริบทโลกตามความเหมาะสม

2.1) ศึกษากฎหมาย กฎระเบียบมาตรการต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจในแต่ละกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์

2.2) ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเจ้าของกฎหมายและหน่วยงานผู้ให้บริการเพื่อทบทวน ปรับปรุง นโยบาย และระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

2.3) ผลักดันให้เกิดการประกาศและมีผลบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม



2.4) ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปรับปรุงกฎหมาย และนำมาพัฒนากฎหมาย กฎระเบียบ มาตรการที่เหมาะสมต่อไป

3) มีเครื่องมือดิจิทัลหรือระบบงานให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน เพื่อพัฒนาระบบนิเวศของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ให้มีผู้ประกอบการที่สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ภาครัฐควรพิจารณาจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้าน SMEs โดยให้สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และภาคเอกชน เช่น สภาหอการค้าแห่งประเทศไทยหรือสมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย เป็นต้น ผลักดันการเชื่อมโยงข้อมูลด้าน SMEs ของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดฐานข้อมูล SMEs กลาง โดยจัดการข้อมูลที่รวบรวมได้จากผู้ประกอบการ SMEs โดยตรง และข้อมูลที่หน่วยงานต่างๆ พร้อมทั้งหน่วย งานพันธมิตรจัดทำระบบวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถออกมาตรการส่งเสริมเฉพาะสำหรับ SMEs แต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ในเชิงประเภทอุตสาหกรรม ช่วงอายุและขนาดของธุรกิจได้อย่างแม่นยำ

3.1) สร้างกลไกส่งเสริมให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐ และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ภาคธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการในการเลือกใช้ประโยชน์

3.2) สำรวจ รวบรวมรายชื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมพร้อมใช้ และข้อมูลเปิดภาครัฐ และรายการผู้ประกอบการที่ให้บริการ ดิจิทัลที่น่าเชื่อถือ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้ภาคธุรกิจ

3.3) ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัลและข้อมูลสำหรับภาคธุรกิจ และนำมา ปรับปรุงเครื่องมือและข้อมูลอย่างต่อเนื่องโดยยุทธศาสตร์ที่ 3 มีด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) 4 ด้าน ได้แก่

1. การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มุ่งเน้นให้ภาคธุรกิจเข้าถึงการทำธุรกรรมกับภาครัฐและเข้าถึงข้อมูล การส่งเสริมศักยภาพการแข่งขัน ผ่านแพลตฟอร์มได้อย่างครบถ้วนทั้งห่วงโซ่มูล

2. การเกษตรมุ่งเน้นให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านแพลตฟอร์มกลางข้อมูลเกษตรกรกรมของประเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการผลิตให้เหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่

3. แรงงาน มุ่งเน้นให้ภาคแรงงานได้รับการพัฒนาทักษะ และยกระดับการคุ้มครองสวัสดิภาพ รวมถึงปรับสมดุลตลาดแรงงานไทย สู่ความยั่งยืนด้วยระบบบริการด้านแรงงานแบบครบวงจร และระบบวิเคราะห์ข้อมูลอัจฉริยะ

4. การท่องเที่ยว มุ่งเน้นให้ธุรกิจท่องเที่ยวเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านระบบวิเคราะห์ข้อมูลท่องเที่ยวแบบครบวงจร และใช้ประโยชน์ จากบริการดิจิทัล เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐ

การบูรณาการและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ ผ่านการเชื่อมโยงระบบจากหลายหน่วยงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงดิจิทัลภาครัฐในการบริหารจัดการด้านการเงินและการใช้จ่าย ด้านการจัดซื้อจัดจ้างด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านทรัพยากรมนุษย์และการจ่ายเงินเดือน และเพื่อยกระดับการดำเนินงานภาครัฐให้สะดวก รวดเร็ว มีความโปร่งใส และเป็นการสนับสนุนการพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์

### ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานรัฐบาลดิจิทัล

การบูรณาการการให้บริการภาครัฐผ่านการเชื่อมโยงระบบจากหลายหน่วยงาน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ ควบคู่ไปกับการยกระดับขีดความสามารถและทักษะเชิงดิจิทัลให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐทุกระดับและทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์

## 7.2 กลไกการขับเคลื่อนสำคัญด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ และหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น

แผนภาพต่อไปนี้แสดงระบบนิเวศรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Ecosystem) ที่อธิบายถึงกลไกการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลที่สำคัญผ่านความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 4 แสดงแผนภาพระบบนิเวศรัฐบาลดิจิทัล

คณะกรรมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล มีหน้าที่และอำนาจในการจัดทำแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลและเสนอแนะนโยบายเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ และกำหนดมาตรฐาน ข้อกำหนด และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับระบบดิจิทัลรวมถึงให้ข้อเสนอแนะ กำกับและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐให้เป็นไปตามแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลฯ โดยคณะกรรมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการภายใต้ฯ เพื่อปฏิบัติการในด้านต่างๆ จำนวน 3 คณะ

1. คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล มีหน้าที่จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล ศึกษาและจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ แก้ไข ปรับปรุง ยกเลิก หรือเสนอให้มีกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำกับ ติดตาม และประเมินผล
2. คณะอนุกรรมการสถาปัตยกรรมและมาตรฐานการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการจัดทำสถาปัตยกรรม กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับระบบดิจิทัล
3. คณะอนุกรรมการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ มีหน้าที่พัฒนาภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ประสานบูรณาการและเชื่อมต่อการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลทั้งในระดับภาครัฐในภาพรวม ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ดังนั้น คณะกรรมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลสามารถกำกับติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นไป ตามแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลฯ รวมถึงนโยบาย มติ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบดิจิทัล ที่ใช้เป็นกรอบและทิศทางใน การบริหารงานและการพัฒนาบริการดิจิทัล เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงและเกิดการบูรณาการในการดำเนินโครงการด้านดิจิทัลต่างๆ ร่วมกัน ทั้งนี้ โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการรัฐบาลดิจิทัล ถือเป็น ส่วนหนึ่งของโครงการภายใต้แผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลฯ ด้วย

### 7.3 แผนการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ในการขับเคลื่อนการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในภาครัฐให้เต็มรูปแบบเพื่อให้เกิดการปรับปรุง การบริหารจัดการ บูรณาการข้อมูลและการทำงานของรัฐให้เกิดความยืดหยุ่น และมีความมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล หน่วยงานรัฐต้องดำเนินการตามกลไกการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ เพื่อการเตรียมความพร้อม ของหน่วยงานรัฐสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ และเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องกับการดำเนินงาน ในแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2563 - 2565 ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนสำคัญ ดังนี้

1. กลไกด้านนโยบาย ออกพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัลพ.ศ. 2562 มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลมีหน้าที่และอำนาจในการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ การจัดทำธรรมาภิบาล

ข้อมูลภาครัฐ การวางระเบียบหรือข้อกำหนดกลางในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัลผ่านศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางเพื่อเป็นหลักการและแนวทางในการดำเนินการให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.การบริหารงานฯ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐาน ข้อกำหนด และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับระบบดิจิทัล การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล ตลอดจนให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานของรัฐพร้อมทั้งการกำกับติดตามการดำเนินงานของศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางและศูนย์กลาง ข้อมูลเปิดภาครัฐ รวมทั้งเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่กำหนด อีกทั้ง คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอาจแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการหรือบุคคลใดเพื่อปฏิบัติการตามที่ คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลมอบหมาย ดังนั้น นโยบายในการไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลคณะกรรมการ พัฒนารัฐบาลดิจิทัลและอนุกรรมการที่ถูกจัดตั้งจึงเป็นผู้ผลักดันให้เกิดนโยบายไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดย สพร. จะเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ หน่วยงานรัฐซึ่งเป็น ผู้ที่รับนโยบายไปปฏิบัติจะดำเนินการจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลได้กำหนดแนวทางไว้

**2. กลไกการทำงานร่วมกัน** เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินกิจกรรมหรือโครงการร่วมกัน ภายใต้แผนฯ ฉบับนี้ได้ จำเป็นต้องมีการจัดทำโครงการต้นแบบที่ใช้เครื่องมือดิจิทัลกลางที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานรัฐให้เกิดความสำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบให้หน่วยงานอื่นๆ ดำเนินการโดยง่าย กำหนดframework ด้านธรรมาภิบาลดิจิทัลกลางให้เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลร่วมกัน

**3. กลไกด้านงบประมาณ** จากผลการรายงานการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 พบว่าหลายหน่วยงานระบุว่าไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนเนื่องจากขาดงบประมาณ ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนเพียงพอ จึงต้องมีการเพิ่มเติมเรื่อง การกำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติงบประมาณ เช่น งบประมาณบูรณาการรัฐบาลดิจิทัลในระยะถัดไป ให้มีการตรวจสอบความเหมาะสมว่าสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานรัฐอื่น เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**4. กลไกการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภาคีและเอกชน** การมีส่วนร่วมจากภาคีและภาคเอกชนเป็นกลไกที่ช่วย ผลักดันให้ความสำเร็จของรัฐบาลดิจิทัลชัดเจนยิ่งขึ้น อาทิ การมีส่วนร่วมในการคิด การกำหนดนโยบาย การวางแผน แบ่งปันข้อมูล ตลอดจนการสนับสนุนด้านงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งเป็นทิศทาง ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ด้านรัฐบาลดิจิทัลของต่างประเทศ ดังนั้นการส่งเสริมพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้ใช้งานง่าย และให้ SMEs สามารถเข้าถึงการให้บริการกับรัฐได้ ผ่านการลดข้อจำกัดในการเข้าถึงการแข่งขัน และระบบจัดซื้อ จัดจ้างที่เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน โดยการสนับสนุนความร่วมมือในลักษณะของการทำ

Digital Testbed เปิดข้อมูลให้เอกชนพัฒนาบริการของรัฐ หรือการทำ Digital Sandbox ในการละเว้นระเบียบบางประการ เพื่อพัฒนาบริการนำร่อง จะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างภาคีได้

**5. กลไกการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการด้านบุคลากรภาครัฐ (Agile Unit)** ยกระดับบุคลากรภาครัฐให้ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนหรือบุคลากรภายนอกเข้ามา มีส่วนร่วมในการยกระดับการทำงานของภาครัฐเช่นการนำเทคโนโลยีมาลดภาระงานประจำและพัฒนาทักษะของบุคลากรรัฐ พร้อมสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนให้กับงานที่มีความสำคัญตามบริบทของโลกดิจิทัล หรือ การจัดตั้งคณะทำงานด้าน Digital Transformation ของหน่วยงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานบริการรัฐโดยเฉพาะ

**6. กลไกการติดตามและประเมินผลโครงการ** การติดตามและประเมินผลโครงการเป็นกลไกที่สะท้อนว่าแผนงาน/โครงการที่หน่วยงานรัฐดำเนินการมีผลสัมฤทธิ์ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ผ่าน การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบเทียบกับเป้าหมาย และต้นทุนโครงการ จึงควรมีการพัฒนา ชุดข้อมูลการดำเนินงานโครงการ ตั้งแต่การของบประมาณ ติดตามการดำเนินงาน การประเมินผล ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการ ต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านี้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อตรวจสอบติดตามและประเมินผลโครงการของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**7. กลไกการร่วมงานกับรัฐบาลท้องถิ่น (Local Government)** การส่งเสริมให้รัฐบาลท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย หรือบริการที่เหมาะสมกับพื้นที่และบริบทของพื้นที่ตนเอง ผ่านการเปิดช่องทาง ความร่วมมือในการนำเสนอโครงการ หรือกระบวนการทำงานระหว่างของท้องถิ่น สะท้อนกลับสู่ส่วนกลาง จะทำให้เกิดการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจากฐานรากมากขึ้น

#### 7.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)

เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยในระยะ พ.ศ. 2566 – 2570 เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาคำเนินงานของรัฐบาลดิจิทัลได้ครบถ้วนทั้งองค์ภาพ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการผลักดัน แผนฉบับนี้สู่ความสำเร็จจึงถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

**1.การพัฒนาด้านบุคลากร (People)** เนื่องจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐบาลดิจิทัลในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้ให้บริการกับประชาชนโดยตรง ไปจนถึงผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในแต่ละองค์กร รวมถึงผู้รับบริการด้านรัฐบาลดิจิทัล ทั้งประชาชนและภาคเอกชน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการบริการหรือการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและประชาชนให้มีทักษะความสามารถด้านดิจิทัล รวมถึงทัศนคติในการปรับตัวและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเท่าทันจึงเป็นประเด็นที่สำคัญสูงสุด โดยการพัฒนาด้านบุคลากร ประกอบด้วย

- ปรับปรุงขอบเขตการดำเนินงาน ทศนคติในการดำเนินงานและให้บริการของบุคลากร  
ภาครัฐ

- มุ่งพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานให้ประชาชน

- ปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังและแนวทางในการจัดจ้างบุคลากรด้านดิจิทัลสำหรับ  
หน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัยรองรับความต้องการทักษะด้านดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**2. การพัฒนากระบวนการงาน (Process)** ขั้นตอนการทำงานภายในของรัฐและกระบวนการดำเนินงาน  
เพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยยังสามารถปรับปรุงให้มีความ  
สะดวกและรวดเร็วมากขึ้นได้ ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการงานของรัฐให้มีความเรียบง่าย สะดวกต่อผู้รับบริการ  
และคำนึงถึงผู้รับ บริการเป็นสำคัญ จะนำไปสู่การให้บริการรัฐบาลดิจิทัลที่สะดวก ทันสมัย และตอบโจทย์  
ประชาชนตามเป้าหมายของ แผนฯ ฉบับนี้ได้โดยการพัฒนาด้านกระบวนการงาน ประกอบด้วย

- ปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบที่ทำให้การให้บริการและการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล  
ชัดเจนหรือเกิดความล่าช้า

- พัฒนาการกระบวนการดำเนินงานของรัฐที่คำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลาง

- สนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนาบริการรัฐแต่ละขั้นตอน

- ส่งเสริมให้เกิดบริการดิจิทัลของรัฐที่เบ็ดเสร็จครบวงจร

- ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบริการและปรับปรุงกระบวนการงานของรัฐผ่านการร่วมมือระหว่างรัฐ

และเอกชน

**3. การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยี (Technology)** เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลง  
และพัฒนาอยู่ตลอด ดังนั้น การเลือกลงทุนในเทคโนโลยีที่คุ้มค่า มีความง่าย สะดวกในการใช้งานสำหรับ  
ภาครัฐ และการเข้าถึงบริการของประชาชนและภาคธุรกิจ จะนำไปสู่การให้บริการรัฐบาลดิจิทัลที่สะดวก  
ทันสมัยมีมาตรฐาน โดยการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- พัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการดิจิทัลของรัฐในรูปแบบแพลตฟอร์มที่สามารถเชื่อมต่อ  
แอปพลิเคชัน และข้อมูลได้สะดวกมีมาตรฐาน

- สนับสนุนให้มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านรัฐบาลดิจิทัลที่สำคัญสำหรับหน่วยงานรัฐ

- กำหนดให้มีมาตรฐานข้อมูลบริการโครงสร้างพื้นฐานร่วมของรัฐ เพื่อสนับสนุนการ  
ดำเนินงานของรัฐที่ยืดหยุ่นและประหยัดงบประมาณ

- ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของรัฐผ่านการร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน

## 7.5 บทสรุป

การสร้างระบบรัฐบาลดิจิทัล โดยนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิมของระบบราชการ เป็นเรื่องที่ยากและสลับซับซ้อนโดยเฉพาะประเทศที่มีความเคยชินและธรรมเนียมปฏิบัติแบบราชการ เดิมๆมานาน มีปัจจัยหลายอย่างที่จะมีผลทำให้การสร้างรัฐบาลดิจิทัลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์แบบ ดั่งนั้นรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ดี และรัฐบาลจะต้องให้การสนับสนุนหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่านการทำงานทั้งการสนับสนุนเชิงบวก เช่นการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความเข้าใจ การออกแบบเครื่องมือที่ช่วยเหลือการทำงาน การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ เป็นต้น ส่วนการสนับสนุนเชิงลบ หมายถึง การใช้การบังคับเช่นการออกกฎระเบียบให้หน่วยงานทุกหน่วย ต้องดำเนินการหากไม่ดำเนินการจะมีบทลงโทษ หรือไม่สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการดำเนินการในการขับเคลื่อน หากกลไกของภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติ และวิธีการทำงานและมีความคุ้นเคยกับระบบรัฐบาลดิจิทัลแล้ว หมายถึง ข้าราชการในทุกระดับสามารถมีวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลแล้ว การกำกับและการควบคุมจะลดน้อยลง แต่จะเพิ่มการสนับสนุนแบบการจูงใจเชิงบวกมากขึ้น

## บทที่ 8

### ตัวอย่างระบบดิจิทัลของรัฐบาลไทย

#### บทนำ

เนื้อหาบทนี้จะนำเสนอตัวอย่างระบบดิจิทัลที่รัฐบาลไทยนำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาความเชื่อมโยงกับการทำงานของภาครัฐและเอกชน และภาคประชาชน ระบบที่นำเสนอมีทั้งจากการพัฒนาของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พัฒนาโดยหน่วยงานราชการอื่น พัฒนาโดยภาคเอกชน รวมถึงพัฒนาโดยประชาชน ดังนี้

#### 8.1 ระบบรัฐบาลดิจิทัลของไทย

การขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทยอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม รัฐบาลได้จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563-2565 เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการกำกับให้หน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐจากระบบเดิมไปสู่การทำงานระบบดิจิทัล และมอบหมายให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล องค์กรมหาชน เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนส่งเสริมและอำนวยความสะดวกหน่วยงานราชการเปลี่ยนผ่านการทำงานไปสู่ระบบดิจิทัล และต่อไปนี้เป็นระบบที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และหน่วยงานภาครัฐได้พัฒนาขึ้น ดังนี้

การดำเนินการตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลฉบับที่ผ่านมา ได้มีการดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) **พอร์ทัลกลางสำหรับประชาชน Citizen Portal** เป็นที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สามารถหาข้อมูลสำหรับการดำเนินชีวิต รวมถึงทำธุรกรรมออนไลน์ไว้ในที่เดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐ และได้พัฒนาแอปพลิเคชันที่เป็นพอร์ทัลกลางสำหรับประชาชนชื่อ “ทางรัฐ” เพื่อการให้บริการแก่ประชาชน เช่น บริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรสวัสดิการจากภาครัฐของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงแรงงาน กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

2) **ศูนย์กลางบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ Biz Portal** เป็นศูนย์กลางข้อมูลให้ธุรกิจติดต่อราชการแบบเบ็ดเสร็จ ครบวงจร ณ จุดเดียว ผ่านเว็บไซต์ bizportal.go.th สำหรับให้บริการในการยื่นคำขอใหม่ เปลี่ยนแปลง/แก้ไข ต่ออายุ และยกเลิกใบอนุญาตแบบออนไลน์ โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูล เอกสารหลักฐานระหว่างหน่วยงาน ทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องยื่นเอกสารต่าง ๆ ที่ทางราชการออกให้ผ่านระบบ เช่น หนังสือรับรองนิติบุคคล บัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้น เป็นต้น โดยมีการนำร่องการให้บริการ 78 ใบอนุญาต ใน 25 ประเภทธุรกิจ และขยายผลการให้บริการแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบจำนวน 10 บริการ

3) **One Identification: ID One SMEs โครงการหนึ่งรหัส หนึ่งผู้ประกอบการ** เป็นระบบให้บริการแก่ผู้ประกอบการผ่านหมายเลข ID เพียงรหัสเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการขอรับบริการและการส่งเสริมจากภาครัฐ และลดความซ้ำซ้อนจาก



การกรอกข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถติดตามผลการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถเชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานกลายเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของการส่งเสริม SMEs ในภาพรวมทั้งประเทศ

4) แพลตฟอร์มอัจฉริยะที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านการพัฒนากำลังคน E-Workforce Ecosystem ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลจากภาคการศึกษาและแรงงาน ให้เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้านแรงงานอยู่บนโครงสร้างพื้นฐานเดียวกัน โดยการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วย E-Portfolio ซึ่งจะรวบรวมข้อมูล ประวัติการศึกษา การอบรม ประสบการณ์ทำงานไว้ในที่เดียว และเชื่อมต่อไปเส้นทางการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

5) ระบบบริการเอกสารสำคัญทางการศึกษาในรูปแบบดิจิทัล Digital Transcript ที่มีความปลอดภัยและน่าเชื่อถือ มีการลงนามด้วยลายมือชื่อดิจิทัล (Digital Signature) เพื่อป้องกันการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง และผู้รับเอกสารสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง อาทิในปีการศึกษา 2563 มีผู้สำเร็จการศึกษาทั้งสิ้นกว่า 350,000 คน มีสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 39 แห่ง สามารถออกเอกสาร Digital Transcript แก่ผู้สำเร็จการศึกษาได้แล้วกว่า 100,000 คน

6) แอปพลิเคชันสำหรับนักท่องเที่ยวหรือชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย Thailand Plus เป็นระบบที่ใช้ในระหว่างที่นักท่องเที่ยวพำนักอยู่ในประเทศไทย เพื่อติดตามประวัติการเดินทางและระดับความเสี่ยงที่จะติดเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยระบบสามารถสับย้อนกลับประวัติการเดินทางหรือการใกล้ชิดกับผู้ป่วยกลุ่มเสี่ยงได้ ทำให้ผู้ใช้งานสามารถรู้ความเสี่ยงของตัวเองและรู้วิธีปฏิบัติตนเพื่อรับการตรวจคัดกรองได้ทันท่วงที

7) ระบบแลกเปลี่ยนประวัติการรักษาผู้ป่วยข้ามโรงพยาบาล Health Link เพื่อให้แพทย์เข้าถึงประวัติคนไข้ได้ เพิ่มประสิทธิภาพการรักษา โดยมีความร่วมมือทั้งจาก บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด ในการดูแลระบบคลาวด์กลาง ธนาคารกรุงไทย ในการให้บริการแอปพลิเคชันเป่าตัง แพทย์สภาในการเชื่อมต่อฐานข้อมูลของแพทย์ และกระทรวงสาธารณสุขในการเชื่อมต่อข้อมูลของกลุ่มโรงพยาบาลในเครือ



ภาพที่ 5 แสดงภาพระบบแลกเปลี่ยนประวัติการรักษาผู้ป่วยข้ามโรงพยาบาล Health Link  
ที่มา : <https://www.ryt9.com>

8) ระบบฐานข้อมูลเกษตรกรกลาง Farmer One ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงทะเบียนเกษตรกรของหน่วยงานรับขึ้นทะเบียนต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน อาทิ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมหม่อนไหม การยางแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารจัดการลดความซ้ำซ้อนการจัดเก็บข้อมูล และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการผลิตและให้ความช่วยเหลือเกษตรกร



ภาพที่ 6 แสดงภาพระบบฐานข้อมูลเกษตรกรกลาง Farmer One  
ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค)

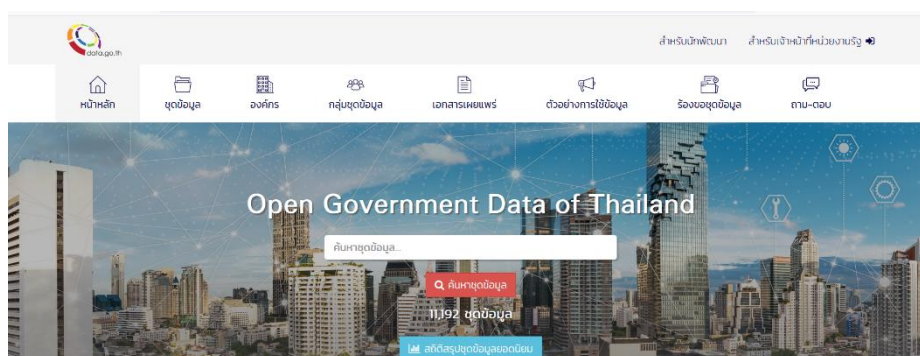
9) ระบบกลางด้านกฎหมาย Law Portal เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลทางด้านกฎหมายของประเทศ เป็นช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็น และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำกฎหมายหรือร่างกฎหมาย รวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมาย จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการมีส่วนร่วมและติดตามตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายของประเทศได้



ภาพที่ 7 แสดงภาพระบบกลางด้านกฎหมาย Law Portal

ที่มา : <https://www.law.go.th/>

10) ศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th เป็นศูนย์กลางในการเข้าถึงข้อมูลเปิดของภาครัฐของประเทศที่ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลภาครัฐได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ข้อมูลที่เผยแพร่อยู่ในรูปแบบไฟล์ที่สามารถแสดงตัวอย่างข้อมูล (preview) การแสดงข้อมูลด้วยภาพ (visualization) และ API แบบอัตโนมัติ รวมทั้งยังสามารถจัดการชุดข้อมูล และ Metadata ของข้อมูลได้ ทำให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบบริหารจัดการข้อมูลสำหรับข้อมูลเปิด พร้อมทั้งมีแพลตฟอร์มสำหรับการให้บริการ และรองรับปริมาณข้อมูลขนาดใหญ่ของภาครัฐในรูปแบบข้อมูลที่มีความหลากหลาย



ภาพที่ 8 แสดงภาพศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th

ที่มา : <https://data.go.th/>

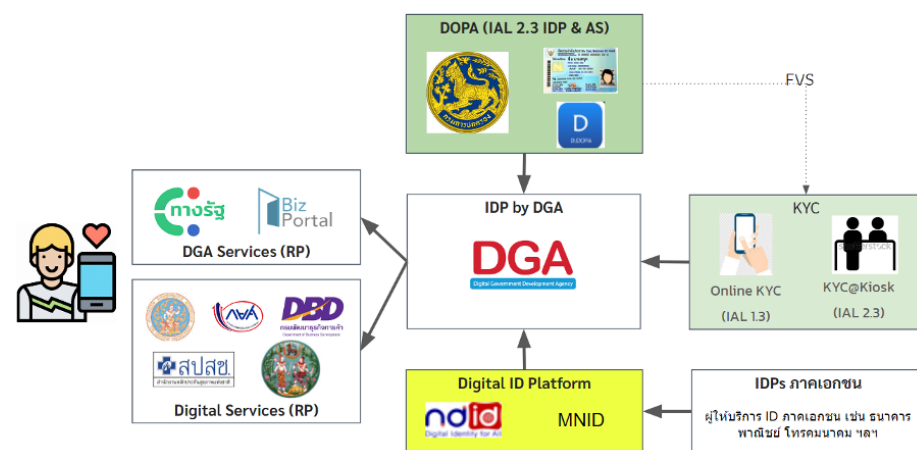
11) แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล Government Data Exchange (GDx) เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเอกสารทะเบียนดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและภาคเอกชนเมื่อต้องการใช้บริการจากหน่วยงานภาครัฐ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งระบบ GDX ได้รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลกับแพลตฟอร์มอื่น ๆ โดย สพร. ได้เริ่มพัฒนาและใช้กับบริการภายในมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

**12) แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลธรรมาภิบาลภาครัฐ Data Governance** เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 และมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้หน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ และทราบแนวทางการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้ข้อมูลที่หน่วยงานของรัฐครอบครองมีความมั่นคงปลอดภัย มีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับกฎหมาย มาตรฐานสากล และมีคุณภาพ และหน่วยงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้หลากหลายมิติ

**13) มาตรฐาน ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ หรือคู่มือ** การจัดทำแนวทาง มาตรฐาน และข้อเสนอแนะการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัล เป็นการกำหนดมาตรฐานในการให้บริการดิจิทัลภาครัฐที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการให้บริการ และ/หรือการดำเนินงานทางดิจิทัลแก่ประชาชนที่เป็นมาตรฐาน และคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชนต่อการรับบริการภาครัฐ ซึ่งประกาศใช้ 7 มาตรฐาน ได้แก่ ด้านการทำบัญชีข้อมูลภาครัฐ ด้านการเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ ด้าน Digital ID ด้านธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ด้านมาตรฐานการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ ฯลฯ ผ่านทางเว็บไซต์ DGA Standard

**14) ด้านการยืนยันและพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) และการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature)** ทั้งการเร่งจัดทำกฎหมาย มาตรฐาน กลไกรับรอง รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ เพื่อรองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ อาทิ Digital Sandbox และ Thailand National Root Certification Authority (Thailand NRCA)



ภาพที่ 9 แสดงภาพด้านการยืนยันและพิสูจน์ตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID)

ที่มา : <https://www.dga.or.th/our-services/digital-platform-services/digitalid/>

## 8.2 ระบบรัฐบาลดิจิทัลที่พัฒนาด้วยหน่วยงานรัฐ

นอกจากความสำเร็จของโครงการตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563-2565 ที่เป็นหมุดหมายหลักในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น หน่วยงานภาครัฐทั่วไปยังได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการและการให้บริการประชาชนในวงกว้าง โดยมีโครงการที่ประสบความสำเร็จและสร้างผลประโยชน์ให้กับภาคเศรษฐกิจและสังคมที่โดดเด่น ได้แก่ พร้อมเพย์ ระบบภาษีออนไลน์ และคนละครึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินโครงการดังต่อไปนี้

### 1) พร้อมเพย์ National e-Payment

ในปี 2558 กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย สถาบันการเงิน และหน่วยงานเอกชน ร่วมกันขับเคลื่อนโครงการ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์และโอนเงินแบบทันที (real-time) จึงได้มีการพัฒนาระบบพร้อมเพย์สำหรับให้บริการโอนเงินและรับเงิน โดยใช้หมายเลขอ้างอิงอื่นแทนเลขที่บัญชีธนาคารที่จดจำยาก เช่น หมายเลขโทรศัพท์มือถือ เลขประจำตัวประชาชน หรือเลขทะเบียนนิติบุคคล และได้พัฒนา e-Wallet ID ทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ให้บริการชำระเงิน ส่งผลให้การโอนเงินและชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ทำได้ถูก ง่าย สะดวก และปลอดภัย และมีมาตรฐานสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่



ภาพที่ 10 แสดงภาพพร้อมเพย์ National e-Payment

ที่มา :<https://acuthai.com/>

### 2) ระบบบริการการยื่นภาษีออนไลน์

กรมสรรพากรในฐานะหน่วยงานจัดเก็บภาษีหลักของประเทศได้นำกลยุทธ์ D<sup>2</sup>RIVE มาปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมสรรพากรในปี 2565 เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมทั่วถึง เป็นธรรมตามแนวคิด D<sup>2</sup>RIVE for All โดยกลยุทธ์ D<sup>2</sup>RIVE ประกอบด้วย Digital

**Transformation** เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล **Data Analytics** ส่งเสริมการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) **Revenue Collection** เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเป็นธรรม **Innovation** มุ่งเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยใช้เทคนิค Design Thinking ในการจัดทำนวัตกรรม **Value** เป็นการพัฒนากิจกรรมทำให้เป็นองค์กรคุณธรรม และ **Efficiency** เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart People) และประสิทธิภาพงาน (Smart Office) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อสร้างบริการที่มีประสิทธิภาพให้กับประชาชน

สำหรับการให้บริการดิจิทัล กรมสรรพากรได้นำกลยุทธ์ Digital Transformation มาใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เข้าสู่ระบบดิจิทัล ลดการพึ่งพาเอกสาร และมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลผ่านระบบ Open API<sup>16</sup> และกลยุทธ์ Data Analytics ที่มีการนำข้อมูลภาษีมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจัดเก็บภาษีและความเท่าเทียมต่อประชาชนทุกกลุ่ม เช่น ในกรณีกระบวนการคืนภาษี มีการวิเคราะห์กลุ่มผู้เสียภาษีที่ให้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยระบบสามารถแยกคนกลุ่มนี้ออกมาได้ทันที และดำเนินการคืนภาษีผ่านระบบพร้อมเพย์ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ง่ายและรวดเร็ว โดยปราศจากขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนจากเอกสารในรูปแบบกระดาษ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมาของกรมสรรพากร คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่เล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินการไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์องค์กรที่สื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงและมีเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนทิศทางและรูปแบบการทำงาน จากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมไปสู่การสร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่ ที่ลดการสั่งงานแบบบนลงล่าง เน้นความร่วมมือจากทุกระดับ เพื่อร่วมพัฒนาบริการออนไลน์ให้ตอบโจทย์ต่อประชาชนให้ได้มากที่สุด สร้างวัฒนธรรมการลองผิดลองถูก และส่งเสริมความเข้าใจเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจะเห็นได้จากการดำเนินโครงการ Idea I do เป็นการนำเสนอโครงการพัฒนาภายในของกรมสรรพากร เช่น โครงการการยืดอายุที่ สามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานจากกระบวนการปกติที่ใช้ระยะเวลา 2-3 เดือน เหลือเพียง 3 วัน โดยใช้หลักการของ Design Thinking เข้ามาสนับสนุน และอาศัยความร่วมมือและความสามารถของบุคคลที่หลากหลาย ทั้งผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาษี กฎหมาย กฎระเบียบ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจจากเอกชน นอกจากนี้ ยังมีการจัดโครงการ Hakata ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ด้านภาษี โดยมีผู้ประกอบการ Startup เข้าร่วม และได้มีการต่อยอดเป็นโครงการ Tax Sandbox ที่เน้นการบริการภาษีที่ถูกต้องประชาชน

<sup>16</sup> Data ภาษี Agile ไปด้วยกันได้จริงไหม เอกชนนิติ กรมสรรพากรรับคำท้ามุ่งหน้าเข้าสู่ยุคดิจิทัล THE ALPHA EP.13 - YouTube

ภาพที่ 11 แสดงภาพระบบ E-Withholding Tax

ที่มา : <https://efiling.rd.go.th/>

### 8.3 ปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา

การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563-2565 ดำเนินการจนเข้าสู่แผนพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัล ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566-2570 และได้มีการทบทวนการดำเนินการตามแผนฉบับที่ 1 เกี่ยวกับปัญหาและประเด็นความท้าทายในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา โดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) **ด้านบริการ** บริการภาครัฐจำนวนมากยังไม่อยู่ในรูปแบบ e-service โดยยังมีหน่วยงานอีกกว่าร้อยละ 40 ที่ไม่สามารถพัฒนาบริการดิจิทัลได้ครบถ้วน อีกทั้งบริการดิจิทัลส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับเว็บไซต์ที่เป็น One-Stop Service เพื่อให้บริการ ณ จุดเดียวได้ ดังนั้น ภาครัฐควรส่งเสริมและผลักดันหน่วยงานที่มีสัดส่วนบริการดิจิทัลต่ำให้เร่งพัฒนาบริการ รวมถึงกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐที่จะต้องมีการบูรณาการพื้นฐานที่ได้มาตรฐานขั้นต่ำ ที่สามารถก่อให้เกิดบริการของรัฐที่สะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการได้

2) **ด้านข้อมูล** ข้อมูลสำคัญของบางหน่วยงานยังไม่อยู่ในรูปแบบดิจิทัล หรือมีคุณภาพไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีความพยายามในการพัฒนาฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแบ่งปันข้อมูลและบริการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวยังคงประสบปัญหาต่าง ๆ อาทิ รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน การขาดแนวทางการบูรณาการที่เป็นมาตรฐานกลางที่มีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด และ



การขาดการผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการผ่านแพลตฟอร์มกลาง เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐควรจัดทำกระบวนการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digitization) ที่ไม่ซับซ้อน มีเครื่องมือสนับสนุนที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้งานได้ กำหนดแนวทาง (Guideline) ในการจัดเก็บข้อมูลตามมาตรฐานธรรมาภิบาลข้อมูลของรัฐบาล รวมถึงกำหนดระเบียบในการจัดเก็บข้อมูลใหม่ โดยให้มีการจัดเก็บในรูปแบบดิจิทัลลดการใช้เอกสาร (Paperless) ควบคู่ไปกับการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมที่สำคัญที่อยู่ในรูปแบบกระดาษไปสู่ฐานข้อมูลดิจิทัล

**3) ด้านการเปิดเผยและมีส่วนร่วม** การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านแพลตฟอร์มกลางยังไม่มากเท่าที่ควร และข้อมูลที่เปิดเผยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไฟล์ขั้นพื้นฐานที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึกได้ ในขณะที่การเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐในบางด้านยังคงจำกัด เช่น กระบวนการจัดทำงบประมาณของประเทศและส่วนท้องถิ่น และการติดตามการแก้ไขเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชน เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐต้องดำเนินการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ โดยเป็นข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้ และเปิดให้มีช่องทางติดตามการทำงานอย่างโปร่งใส เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ

**4) ด้านบุคลากร** หน่วยงานระดับกรมส่วนใหญ่มีสัดส่วนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด ในขณะที่บุคลากรในด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานระดับจังหวัดส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากสายงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีเพียงส่วนน้อยที่มีการวัดผลหลังจบหลักสูตรการอบรม ดังนั้น อาจส่งผลให้การอบรมและการให้ความรู้ของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้ CIO ยังให้ความสำคัญต่อการเข้ารับการศึกษาหลักสูตรสำหรับ CIO น้อยกว่าภารกิจอื่น ๆ รวมทั้งการขาดงบประมาณและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้ผลักดันโครงการดิจิทัลไม่สำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีความพร้อมด้านดิจิทัล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมศักยภาพและวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรภาครัฐ

**5) ด้านโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ** ผลการสำรวจความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานภาครัฐ ยังคงสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานจำนวนมากมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ในขณะที่การจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัลเฉลี่ยต่อหน่วยงานมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลภาครัฐเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่หน่วยงานต่าง ๆ สามารถใช้งานร่วมกันได้ รวมทั้งส่งเสริมขีดความสามารถด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ

**6) ด้านกฎหมาย** การปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เช่น การเปิดเผยข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ กฎหมายและกฎระเบียบหลายฉบับที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลยังเป็นเพียงร่างกฎหมายหรือร่างพระราชบัญญัติที่ยังไม่สามารถนำมาบังคับใช้ได้จริง ส่งผลต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในหลายเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้ไม่รวดเร็ว



เท่าที่ควร ซึ่งปัญหาด้านกฎหมายที่หน่วยงานภาครัฐเผชิญมีตั้งแต่ระดับกฎหมาย กฎ ระเบียบของหน่วยงานไปจนถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลด้านต่าง ๆ อาทิ กฎหมายธุรกิจด้านการยื่นคำขอและเอกสารผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายด้านการยืนยันตัวตนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาการตีความกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ดังนั้น ภาครัฐไทยมีความจำเป็นต้องเร่งทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ กฎระเบียบ รวมถึงการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล หรืออาจจำเป็นต้องบัญญัติกฎหมายใหม่เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้สามารถตีความใช้กฎหมายได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่ติดอุปสรรคด้านกฎหมาย

**7) ด้านงบประมาณ** ภาครัฐไทยมีการจัดทำแผนและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศ อย่างไรก็ตาม การขาดความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ รวมไปถึงการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหรือจัดทำโครงการตามแผนต่าง ๆ ทำให้การดำเนินการหรือการพัฒนาโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไม่ต่อเนื่องและอาจต้องยุติลง ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมีการวางแผนงบประมาณการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างมีระบบ มีการจัดลำดับความสำคัญของผลประโยชน์ของโครงการต่าง ๆ ลดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะการลงทุนในโครงการที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงและต่อเนื่อง

**8) ด้านอื่น ๆ** ประเทศไทยยังมีความท้าทายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ผ่านมา เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ของผู้ใช้บริการทั้งในแง่ทรัพยากรและทักษะ ความไว้วางใจ (Trust) ที่มีต่อการให้บริการดิจิทัล และผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องดำเนินการแก้ไขข้อท้าทายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

## บรรณานุกรม

- ทิสวรรณ ชูปัญญา, โสภิต ศิลปเจริญ, ปรีชาพล ชูศรี, อมิตตา สว่างศรี, เกษม พันธุ์สิน. (2562). รายงานติดตามผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. ใน ชรินทร์ ธีรธิตยากร (น. 1-102). สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.
- ทงศักดิ์ เหมือนเตย .รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไทย : ความหมายที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ. Inthaninthaksin journal vol.15 no 2 july-December 2020
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2548. การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- บมจ. ดิทีโต้ ประเทศไทย. ส่งการพัฒนา e-Government ในต่างประเทศปฏิรูปการบริหารด้วยเทคโนโลยี(online). <https://www.dittothailand.com/ditto/news/gov-model-country-of-e-government/>, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566
- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล(องค์กรมหาชน) พ.ศ. 2561 มาตรา 8 สำนักงานผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง อว. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, (2559), <https://cio.mhesi.go.th/node/479>. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2566
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาราชการ. แนวทางปฏิบัติที่ดีของประเทศสิงคโปร์สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (online).<https://www.opdc.go.th/content/NzM0NA>, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2566
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.2561.การขับเคลื่อนอนาคตภายใต้บทบาทใหม่ที่สำคัญ “การเปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล. รายงานประจำปี 2561. <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2021/03/>
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). สรุป 7 โครงการหลักสำคัญเพื่อยกระดับการพัฒนาภาครัฐ สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลของนานาชาติ. เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/document-sharing/infographic/49392/>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2563-2565).สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) (สพร.), แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (2566 – 2570) .สำนัก

งานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ  
อนูรัตน์ อนันทนารถ (2566) นวัตกรรมและการจัดการภาครัฐ ตำราการสอนคณะรัฐศาสตร์และ  
นิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

### ภาษาอังกฤษ

David Osborne และ Ted Gaebler ผู้เขียนหนังสือชื่อ *Reinventing Government* (1992) ซึ่งเป็นหนังสือที่ได้รับความนิยมในการใช้เป็นตำรา  
วิชาการเรื่องรัฐบาลผู้ประกอบการสำหรับสถาบันการศึกษาทั่วโลก

## ประวัติผู้เขียน



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนูรัตน์ อนันทนาธร

### การทำงาน

- อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิตและปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์และความมั่นคง คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา
- อาจารย์ผู้รับผิดชอบบรรยายหลักในรายวิชามหายุทธศาสตร์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์และความมั่นคง

การติดต่อ โทรศัพท์มือถือ 081-8658373 E-mail : anurat@go.buu.ac.th

### การศึกษา

- Doctor of Public Administration (Public Administration) Brawijaya University, Malang Indonesia (ทุนมหาวิทยาลัยบูรพา)
- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- รัฐศาสตรบัณฑิต (การปกครอง) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรการพัฒนามาตรฐานสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร

### ตำราและเอกสารประกอบการสอน

อนุรัตน์ อนันทนาธร (2559) นวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง. เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการปกครองท้องถิ่น ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (ทุนอุดหนุนการผลิตผลงานทางวิชาการประเภทเอกสารประกอบการสอน)

อนุรัตน์ อนันทนาธร (2559) การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการบริหารทั่วไป ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (ทุนอุดหนุนการผลิตผลงานทางวิชาการประเภทเอกสารประกอบการสอน)

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ และอนุรัตน์ อนันทนาธร. (2555). *นโยบายสาธารณะ*. ตำราเรียน คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

อนุรัตน์ อนันทนาธร (2566) ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น. ตำราการสอน,คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.