



รายงานเชิงหลักการ  
(Conceptual Paper)

เรื่อง

“การยกระดับการบริการของภาครัฐ  
เพื่อประชาชนในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)”

โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. ๒) รุ่นที่ ๑๓  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔  
กลุ่ม ๑ “Alpha ONE”

## สารบัญ

	หน้า
รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน	๓
บทที่ ๑ ความเป็นมาของปัญหา	๔
บทที่ ๒ หน่วยงานกรณีศึกษา “กรมทรัพยากรน้ำบาดาล” กับบริการประชาชน	๕
บทที่ ๓ การศึกษาเทียบเคียงการดำเนินการของหน่วยงานราชการ	๑๑
บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะ	๒๐
บทที่ ๕ บทสรุป	๒๘
บทที่ ๖ บทเรียนเพิ่มเติมจากการดูงานจากสิงคโปร์ นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น	๓๐

## รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน

- ๑๓๐๑ นายวิษณุยุทธ บุญชิต  
รองเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ๑๓๐๔ นางนันทวรรณ สี่มาเงิน  
รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- ๑๓๐๙ นายเศรษฐเกียรติ กระจ่างวงษ์  
รองอธิบดีกรมปศุสัตว์
- ๑๓๑๑ นายขจร เราประเสริฐ  
รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร
- ๑๓๑๓ นางวีไลรัตน์ ศิริโสภณศิลป์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
- ๑๓๑๕ นายกุศล โชติรัตน์  
รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล
- ๑๓๑๙ นายดวงอาทิตย์ นิธิอุทัย  
รองอธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
- ๑๓๒๒ นางนิศากร วิศิษฐ์สรอรรถ  
รองผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี รักษาการที่ปรึกษาด้านบริหารงานจังหวัด  
แบบบูรณาการ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- ๑๓๒๘ พันตำรวจโทเชน กาญจนาศัจจ์  
รองผู้อำนวยการสถาบันนิติวิทยาศาสตร์
- ๑๓๓๐ นางบุปผา พันธุ์เพ็ง  
รองเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม
- ๑๓๓๒ นางเพ็ญนภา กัญชนะ  
รองเลขาธิการสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ
- ๑๓๓๓ นายวีระกิตต์ รัตนกิจธนวัชร  
รองอธิบดีกรมโรงงานอุตสาหกรรม

## บทที่ ๑

### ความเป็นมาของปัญหา

๑. จากการระบาดของไวรัสโควิด-๑๙ ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตของคนในสังคมไทยได้รับผลกระทบอย่างมาก เพื่อหยุดยั้งการแพร่ระบาด รัฐบาลได้นำแนวทางการรักษาระยะห่าง (social distancing) มาใช้อย่างเข้มข้น อาทิ การจำกัดระยะเวลาการออกจากบ้าน การประกาศขอความร่วมมือในการทำงานที่บ้าน (work from home : WFH) ซึ่งรวมถึงการดำเนินการของภาครัฐ การประกอบกิจการบางประเภทที่ต้องมีการรวมตัวของคนจำนวนมากต้องถูกระงับเพื่อป้องกันการแพร่ระบาด เป็นต้น ส่งผลให้เกิดภาวะชะงักงันในทุกภาคส่วนรวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ของภาคราชการในการให้บริการประชาชน

๒. ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล<sup>1</sup> ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งการเข้ามามีบทบาทดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทั้งในเชิงลบในลักษณะ Digital disruption ส่งผลให้กลุ่มกิจการที่ไม่สามารถปรับตัวได้ต้องออกไปจากระบบ แต่ในอีกด้าน ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้สร้างประโยชน์และสร้างพลวัต (dynamic) อย่างมากในหลายรูปแบบเป็นวงกว้างเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีด้านดิจิทัลดังกล่าวนี้ได้ทวีความเข้มข้นและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในช่วงการระบาดของไวรัสโควิด-๑๙

๓. ที่ผ่านมากาคราชการได้มีการปรับตัวด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital transformation) ภายใต้นโยบายการปรับตัวไปสู่รัฐบาลดิจิทัลเป็นระยะ แต่ภายใต้ภาวะวิกฤติโควิด-๑๙ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการประชาชนของภาครัฐเกิดความชะงักงัน แต่ในขณะที่ความต้องการใช้บริการของภาครัฐยังมีอยู่เท่าเดิมหรือกลับจะมีมากขึ้น อันเป็นผลของการแพร่ระบาดดังกล่าว จึงมีประเด็นที่ต้องขบคิดว่า ภาคราชการจะสามารถแปลงและนำแนวนโยบายรัฐบาลดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติ (implementation) ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้มากอย่างไร เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์สามารถรับมือกับความต้องการใช้บริการภาครัฐของประชาชนที่มีมากขึ้นได้ดี จะสามารถรับมือกับความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อภาครัฐในการให้บริการได้มากขึ้นอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพและความมั่นใจในภาครัฐ (Trust in Government) ให้กับประชาชนว่าไม่ว่าสถานการณ์ในปัจจุบันจะแยขนาดไหน แต่ภาครัฐก็ยังคงยืนหยัดทำหน้าที่รับใช้ให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>1</sup> เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การนำเครื่องมือ อุปกรณ์ดิจิทัล อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ | ที่มา สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

## บทที่ ๒

### หน่วยงานกรณีศึกษา “กรมทรัพยากรน้ำบาดาล” กับบริการประชาชน

#### โครงสร้างและหน้าที่

๑. กรมทรัพยากรน้ำบาดาล สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีบุคลากร ๑,๓๕๖ อัตรา ประกอบด้วยข้าราชการ ๔๕๖ อัตรา ลูกจ้างประจำ ๔๒๔ อัตรา และพนักงานราชการ ๔๗๖ อัตรา มีหน่วยงานให้บริการประชาชน ๒๔ หน่วยงาน ตั้งอยู่ในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) ๑๒ หน่วยงาน และตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ ๑๒ หน่วยงาน คือ สำนักทรัพยากรน้ำบาดาล เขต ๑-๑๒ มีภารกิจหลัก ๒ ด้าน คือ

๑.๑ การสำรวจและพัฒนาน้ำบาดาล และก่อสร้างระบบกระจายน้ำบาดาลเพื่อประชาชน และกลุ่มเกษตรกร เป็นการจัดหาและพัฒนาแหล่งน้ำบาดาลเพื่อให้ได้ปริมาณและคุณภาพน้ำ เช่น โครงการพัฒนาน้ำบาดาลเพื่อความมั่นคงระดับชุมชน โครงการจัดหาแหล่งน้ำบาดาลระยะไกลแก้ปัญหาพื้นที่แล้งซ้ำซากหรือน้ำเค็ม โครงการพัฒนาน้ำบาดาลเพื่อการเกษตร

๑.๒ การกำกับ ควบคุม ดูแล การประกอบกิจการน้ำบาดาลภายใต้กฎหมายน้ำบาดาล : เป็นภารกิจตามกฎหมาย<sup>๒</sup> คือ ควบคุม ดูแลการขุดเจาะน้ำบาดาลของประเทศ โดยประชาชนที่ต้องการขุดเจาะน้ำบาดาลจะต้องยื่นคำขอ การเจาะน้ำบาดาล การใช้น้ำบาดาล หรือการระบายน้ำลงบ่อน้ำบาดาล จากอธิบดี หรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายเท่านั้น

๒. เขตควบคุมน้ำบาดาล : เขตน้ำบาดาลทั่วประเทศ แบ่งเป็น ๗๗ เขต คือ

๒.๑ เขตน้ำบาดาลกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจของอธิบดีที่มอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักควบคุมกิจการน้ำบาดาลสังกัดกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ทำหน้าที่เป็นพนักงานน้ำบาดาลประจำท้องที่

๒.๒ เขตน้ำบาดาลอื่น (ทั่วประเทศ ) อธิบดี มอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ทำหน้าที่เป็นพนักงานน้ำบาดาลประจำท้องที่

๓. ปริมาณงานคำขอขุดเจาะน้ำบาดาล : คำขอเจาะและใช้น้ำบาดาลจากประชาชน ทั้งจากบุคคลธรรมดา นิติบุคคล องค์กรต่าง ๆ องค์กรภาครัฐ รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ไม่รวมคำขอต่ออายุ) ทั้ง ๗๗ เขตน้ำบาดาล ดังนี้

ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ จำนวน ๑๔,๗๗๐ คำขอ

ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ จำนวน ๒๒,๐๙๘ คำขอ

ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ รับคำขอไปแล้ว จำนวน ๙,๙๑๒ คำขอ

<sup>๒</sup> พระราชบัญญัติน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๒๐ แก้ไขเพิ่มเติมโดยฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๓๕) และฉบับที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๔๖) ตามมาตรา ๓ แห่งพระราชบัญญัติน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๒๐ ได้กำหนดนิยามของกิจการน้ำบาดาลไว้ ๓ ประการ คือ การเจาะน้ำบาดาล การใช้น้ำบาดาล หรือการระบายน้ำลงบ่อน้ำบาดาล และตามมาตรา ๑๖ วรรคแรกกำหนดไว้ว่า “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบกิจการน้ำบาดาลในเขตน้ำบาดาลใดๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้มีกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองที่ดินในเขตน้ำบาดาลนั้นหรือไม่ เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย”

๔. การให้บริการประชาชนในการขุดเจาะน้ำบาดาล :

๔.๑ เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง<sup>3</sup> กล่าวคือ เมื่อประชาชนประสงค์ที่จะใช้น้ำบาดาล จะต้องดำเนินการเพื่อ (ขอรับใบอนุญาตหรือขอต่อใบอนุญาตประกอบกิจการน้ำบาดาล) กรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีหน้าที่พิจารณาค่าขุดดังกล่าว เพื่อพิจารณาว่าจะอนุมัติหรือไม่

๔.๒ แนวทางการขออนุญาต มีขั้นตอน โดยสรุป ดังนี้

๔.๒.๑ ประชาชนต้องเดินทางมายังหน่วยงาน เพื่อดำเนินการ

- รับแบบคำขอรับใบอนุญาตเจาะน้ำบาดาลหรือใช้น้ำบาดาล (นบ ๑) ทั้งนี้ สามารถ download จากเว็บไซต์ได้ ในรูปแบบ PDF

- กรอกแบบ นบ ๑ ด้วยลายมือ
- จัดเตรียมหลักฐานให้ครบตามที่กำหนด ดังนี้

<sup>3</sup> มาตรา ๑๖ แห่งพระราชบัญญัติน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๒๐ วรรคสามกำหนดไว้ว่า “การอนุญาตหรือการออกใบอนุญาตรวมทั้ง การไม่อนุญาตหรือไม่ออกใบอนุญาต จะต้องกระทำให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวัน นับแต่ได้รับคำขอซึ่งมีรายละเอียดครบถ้วนตามที่กำหนดในกฎกระทรวง” ซึ่งกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ประกาศกฎกระทรวง กำหนดประเภทการใช้น้ำบาดาลและการขอใบอนุญาต และการออกใบอนุญาตเกี่ยวกับการประกอบกิจการน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๕๖ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

**รายการเอกสารหรือหลักฐานประกอบคำขอ**

ลำดับ	ชื่อเอกสาร จำนวน และรายละเอียดเพิ่มเติม (ถ้ามี)	หน่วยงานภาครัฐผู้ออกเอกสาร
1)	บัตรประจำตัวประชาชน ฉบับจริง 1 ฉบับ	กรมการปกครอง
2)	หนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล สำเนา 1 ฉบับ หมายเหตุ กรณีผู้ขอรับใบอนุญาตเป็นนิติบุคคล (ลงลายมือชื่อ รับรองสำเนาถูกต้อง)	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
3)	หนังสือมอบอำนาจ (ปิดอากรแสตมป์ 30 บาท) และสำเนา บัตรประจำตัวประชาชนของผู้มอบอำนาจ ฉบับจริง 1 ฉบับ หมายเหตุ กรณีผู้ขอรับใบอนุญาตไม่สามารถมายื่นคำขอ ด้วยตนเองได้ (ลงลายมือชื่อรับรองสำเนาถูกต้อง)	-
4)	หนังสือแสดงกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิครอบครองในที่ดิน หรือหนังสือยินยอมให้ใช้ที่ดิน สำเนา 1 ฉบับ หมายเหตุ (ลงลายมือชื่อรับรองสำเนาถูกต้อง)	กรมที่ดิน
5)	ใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน สำเนา 1 ฉบับ หมายเหตุ (ลงลายมือชื่อรับรองสำเนาถูกต้อง)	กรมโรงงานอุตสาหกรรม

ตารางที่ ๑ รายการเอกสารหรือหลักฐานประกอบคำขอ

ที่มา กรมทรัพยากรน้ำบาดาล

- นำแบบ นบ ๑ พร้อมหลักฐานไปยื่นต่อพนักงานน้ำบาดาลประจำห้องที่  
ในเขตจังหวัด ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด  
ยโสธร จังหวัดที่ถ่ายโอนภารกิจให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว  
(เชียงใหม่ ขอนแก่น และ นครราชสีมา) ให้ยื่นต่อนายกเทศมนตรี หรือ  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในวัน-เวลาที่กำหนด
- ชำระค่าธรรมเนียมตามอัตราที่ประกาศ และรับใบอนุญาต  
ณ สำนักงาน

**ค่าธรรมเนียม**

ลำดับ	รายละเอียดค่าธรรมเนียม	ค่าธรรมเนียม (ฉบับ)
1)	คำขอรับใบอนุญาตเจาะน้ำบาดาลหรือใช้น้ำบาดาล	10 บาท
2)	ใบอนุญาตเจาะน้ำบาดาล บ่อน้ำบาดาลที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางน้อยกว่า 100 มิลลิเมตร	100 บาท
3)	ใบอนุญาตเจาะน้ำบาดาล บ่อน้ำบาดาลที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางตั้งแต่ 100 มิลลิเมตร แต่ไม่น้อยกว่า 200 มิลลิเมตร	500 บาท
4)	ใบอนุญาตเจาะน้ำบาดาล บ่อน้ำบาดาลที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางตั้งแต่ 200 มิลลิเมตรขึ้นไป	1,000 บาท
5)	ใบอนุญาตใช้น้ำบาดาล บ่อน้ำบาดาลที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางน้อยกว่า 100 มิลลิเมตร	100 บาท
6)	ใบอนุญาตใช้น้ำบาดาล บ่อน้ำบาดาลที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางตั้งแต่ 100 มิลลิเมตร แต่ไม่น้อยกว่า 200 มิลลิเมตร	500 บาท
7)	ใบอนุญาตใช้น้ำบาดาล บ่อน้ำบาดาลที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางตั้งแต่ 200 มิลลิเมตรขึ้นไป	1,000 บาท

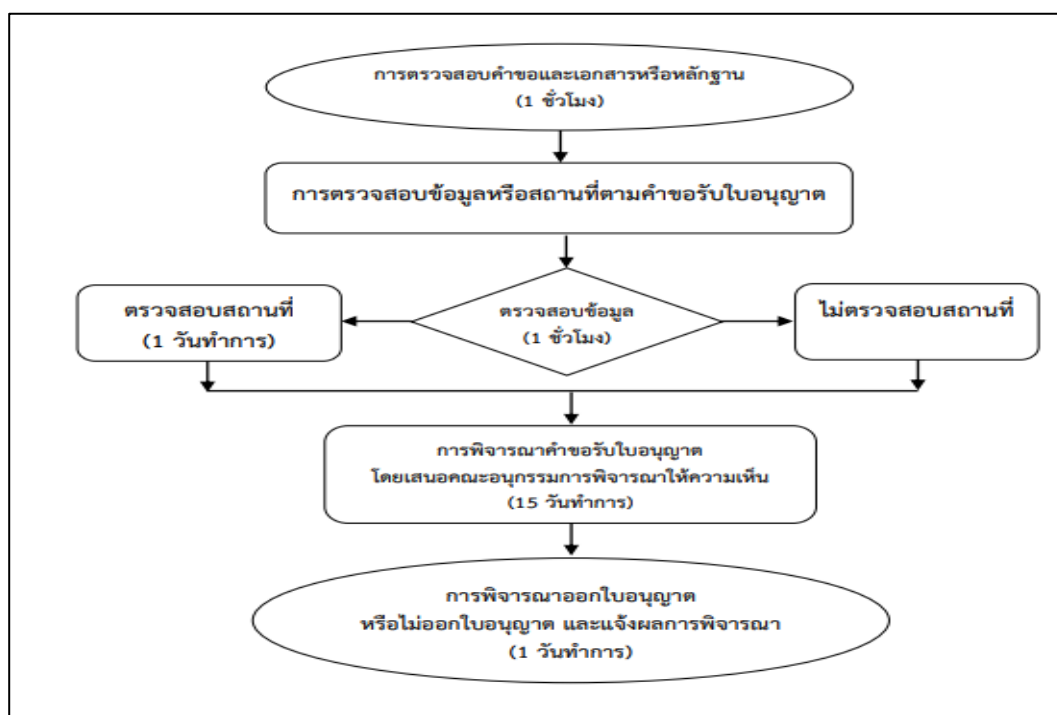
ตารางที่ ๒ รายละเอียดค่าธรรมเนียม

#### ๔.๒.๒ เจ้าหน้าที่ ดำเนินการ

- ตรวจสอบข้อมูลคำขอ และหลักฐานที่กำหนด
- ทำนัดหมายเพื่อลงตรวจสอบพื้นที่
- ลงพื้นที่จริงเพื่อดูสภาพแหล่งน้ำผิวดิน สภาพการใช้น้ำผิวดิน สภาพสถานที่ว่าเป็นอะไร สภาพบ่อน้ำบาดาลกรณีมีอยู่แล้ว ปริมาณน้ำบาดาลที่มี คุณภาพน้ำบาดาล และสภาพการบริการประปามีถึงหรือไม่
- รวบรวมข้อมูล จัดทำเป็นเอกสารรูปเล่ม “จัดส่ง” ให้คณะอนุกรรมการพิจารณา แล้วส่งให้พนักงานน้ำบาดาลประจำท้องที่ออกใบอนุญาต
- กรณีไม่ต้องผ่านคณะอนุกรรมการ พนักงานน้ำบาดาลประจำท้องที่สามารถออกใบอนุญาตได้และผู้ขอมารับใบอนุญาตที่สำนักงาน

#### ๔.๒.๓ คณะอนุกรรมการพิจารณาคำขอ

- ฝ่ายเลขานุการ นัดหมาย ประชุม
- อนุกรรมการประชุมเพื่อพิจารณาคำขอ  
ปัจจุบันมีอนุกรรมการ ๑๓ ชุด ทั่วประเทศ (ส่วนกลาง ประจํากรม ๑ ชุด และประจำที่สำนักทรัพยากรน้ำบาดาลทั่วประเทศ ๑๒ ชุด)  
ปัจจุบันประชุมผ่าน zoom
- คำขอผ่านการพิจารณา จะส่งรายงานคืนพนักงานน้ำบาดาลเพื่อออกใบอนุญาต



แผนภูมิที่ ๑ การตรวจสอบคำขอของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล



๕. วิเคราะห์หา Pain points ของผู้ใช้บริการของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙

ผลจากการระบาดของโควิด-๑๙ ภาครัฐพยายามรักษาสมดุลระหว่างการรักษาระยะห่างเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัส และการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากพิจารณากระบวนการขอน้ำบาดาล จะสามารถวิเคราะห์ pain points ของผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอ ได้ดังนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points
๑. ประชาชน	แบบฟอร์มคำขอรับใบอนุญาตเจาะน้ำบาดาลหรือใช้น้ำบาดาล (นบ ๑)	นบ ๑ เป็นแบบฟอร์มทางราชการ ที่จะต้องเดินทางไปรับ หรือ download ได้ ในรูปแบบ PDF เพื่อนำมากรอกข้อมูล
	จัดเตรียมหลักฐานทางราชการหลายรายการ	การเตรียมเอกสารราชการในลักษณะ hard copy เป็นการสิ้นเปลือง อีกทั้งสร้างโอกาสในการแพร่ระบาดของเชื้อผ่านการสัมผัสบนเอกสารได้
	การนำส่งคำขอรับใบอนุญาตและเอกสารหลักฐาน	ต้องเดินทางออกจากบ้านเพิ่มความเสี่ยงเพื่อนำส่งเอกสาร
	การชำระค่าธรรมเนียม	ต้องเดินทางออกจากบ้านเพิ่มความเสี่ยงเพื่อชำระเงิน ความเสี่ยงจากการจับเงินสด
๒. เจ้าหน้าที่	ตรวจสอบหลักฐาน	ความเสี่ยงจากการสัมผัสเชื้อที่ติดบนเอกสาร
	ลงพื้นที่เพื่อสำรวจ	ความเสี่ยงจากการออกพื้นที่ เสียเวลาในการเดินทางไป-กลับ
	รวบรวมความเห็นทำเป็นรูปเล่มส่งให้คณะกรรมการพิจารณา	จัดทำเอกสาร เสียทรัพยากร เสียเวลาในการจัดทำและการจัดส่งเอกสาร ความเสี่ยงในการติดเชื้อในการจัดส่งเอกสาร
๓. อนุกรรมการ	ประชุมเพื่อพิจารณาคำขอ	ความเสี่ยงจากการสัมผัสเชื้อที่ติดบนเอกสาร
	ส่งรายงานคืน	ความเสี่ยงจากการสัมผัสเชื้อที่ติดบนเอกสาร เสียทรัพยากร เสียเวลาและความเสี่ยงต่อการติดเชื้อในการจัดส่งเอกสาร
๔. ประชาชน	รับใบอนุญาต	ความเสี่ยงจากการออกนอกพื้นที่ เสียเวลาในการเดินทางไป-กลับ

ตารางที่ ๓ บทวิเคราะห์ pain points ของผู้มีส่วนได้เสียของกรม

การวิเคราะห์ถึง pain points ตลอดห่วงโซ่ของกระบวนการขอใช้และเจาะน้ำบาดาลนี้ จะมีส่วนสำคัญในการวิเคราะห์และใช้ในการศึกษาเทียบเคียงของหน่วยงานราชการอื่นใดที่มีการนำระบบ digital หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์อื่นใดมาใช้ เพื่อที่จะได้กำหนดข้อเสนอแนะที่ตอบสนองต่อ pain points ดังกล่าวได้อย่างตรงจุดในบทต่อไป

## บทที่ ๓

### การศึกษาเทียบเคียงการดำเนินการของหน่วยงานราชการ

กลุ่มผู้ศึกษาได้พิจารณาศึกษาเทียบเคียงหน่วยงานราชการที่มีการนำระบบ e-service เข้ามาใช้ ในการให้บริการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ตามบทบาท ภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙ เพื่อนำมาเทียบเคียงและพิจารณาหาความเป็นไปได้ในการนำมาประยุกต์ใช้กับการให้บริการของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ทั้งนี้ หน่วยงานที่นำมาศึกษาเทียบเคียง มีปัจจัยสำคัญในการคัดเลือก ดังนี้

๑. เป็นหน่วยงานที่มีงานเชื่อมโยงกับการให้บริการประชาชนในส่วนรวม รวมทั้งมีภารกิจที่มีความใกล้เคียงหรือรูปแบบการดำเนินงานใกล้เคียงกับการให้บริการของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล

๒. เป็นหน่วยงานที่มีระบบที่ดำเนินการด้าน digital อยู่แล้ว ทั้งเพื่อตอบสนองการเป็น digital government หรือเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าระบบที่เป็นข้อเสนอแนะจะเป็นระบบที่สามารถนำมาประยุกต์เพื่อใช้ได้จริง

อย่างไรก็ดี การนำเสนอข้อมูลเทียบเคียงของหน่วยงานราชการนี้ กลุ่มผู้ศึกษามีได้นำทุกระบบของหน่วยงานเทียบเคียงมาใช้ในการศึกษา แต่ได้เลือกเพียงบางระบบเท่านั้น

จากปัจจัยข้างต้น กลุ่มผู้ศึกษาได้คัดเลือกหน่วยงานราชการเทียบเคียงจำนวน ๖ หน่วยงาน ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมปศุสัตว์ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ สำนักงานประกันสังคม และสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร โดยได้ชี้ให้เห็นภารกิจและระบบที่นำมาใช้เพื่อการบริการประชาชนแต่ละหน่วยงาน โดยสังเขปดังนี้

#### กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

##### ๑. ภารกิจ

การส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน การส่งเสริมและพัฒนาเพิ่มศักยภาพการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่า การพัฒนาสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ โดยการศึกษา วิจัย พัฒนา กำหนดมาตรการและแนวทางในการส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรและการให้บริการทางการเกษตร เพื่อให้เกษตรกรมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

##### ๒. ระบบที่นำมาใช้

๒.๑ การรับขึ้นทะเบียนเกษตรกรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มผู้ปลูกพืช ทำไร่นา สวนผสม ทำนาเกลือ และเลี้ยงแมลงเศรษฐกิจ จากเกษตรกรที่ทำการเกษตรในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำฐานข้อมูลเกษตรกรในการผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการบริหารจัดการการผลิต การตลาด การพัฒนาเกษตรกร การส่งเสริม สนับสนุนเกษตรกรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการช่วยเหลือเกษตรกรตามนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐ

๒.๒ การเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านเครื่องมือ (Tool) และเทคโนโลยี (Technology) สมัยใหม่ เพื่อให้สามารถรับขึ้นทะเบียนเกษตรกร และการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับแจ้งจากเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

๒.๒.๑ พัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับการตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลทะเบียนเกษตรกร ได้แก่ (๑) การยืนยันตัวบุคคลกับฐานข้อมูลทะเบียนราษฎรของกรมการปกครอง (๒) ตรวจสอบรูปขอบแปลงที่ดินกับฐานข้อมูลการถือครองที่ดินและสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.)

๒.๒.๒ นำเครื่องจับพิกัดภูมิศาสตร์ GPS มาใช้ในการจัดเก็บพิกัด ที่ตั้งแปลง วัตถุประสงค์พื้นที่ รวมทั้งจัดทำผังแปลงเกษตรกรดิจิทัล โดยใช้แผนที่ภาพถ่ายดาวเทียมค้นหาพิกัดและวาดผังแปลงด้วยโปรแกรม GISagro ประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Qgis และใช้แผนที่ Google Map

๒.๒.๓ พัฒนา Mobile Application ชื่อ FARMBOOK ซึ่งเป็นสมุดทะเบียนเกษตรกรดิจิทัลที่ใช้แทนสมุดทะเบียนเกษตรกร โดยเกษตรกรทุกคนสามารถดาวน์โหลดได้ผ่านสมาร์ตโฟน ระบบแอนดรอยด์และไอโอเอส ช่วยอำนวยความสะดวกให้เกษตรกรสามารถแจ้งปรับปรุงข้อมูลในทะเบียนได้ด้วยตนเอง ผ่านสมาร์ตโฟน หรือเครื่องคอมพิวเตอร์แท็บเล็ต (Tablet) โดยไม่ต้องเดินทางมาที่สำนักงานเกษตรอำเภอ สามารถตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลการขึ้นทะเบียนเกษตรกร ตามที่ให้ข้อมูลไว้กับกรมส่งเสริมการเกษตรได้ทุกที่ทุกเวลา



แผนภูมิที่ ๒ กระบวนการในการขึ้นทะเบียนและปรับปรุงทะเบียนเกษตรกรของกรมส่งเสริมการเกษตร

## กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ๑. ภารกิจ

ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ให้บริการตรวจประเมินสถานประกอบการเพื่อการส่งออก (Human Food และ Pet Food) โดยมีสถานประกอบการที่ได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์ทั้งหมด ๓๘๓ แห่ง แบ่งเป็นสถานประกอบการผลิตอาหารสำหรับคนบริโภค (Human Food) ๓๐๗ แห่ง และสถานประกอบการผลิตอาหารสัตว์เลี้ยง (Pet Food) จำนวน ๗๖ แห่ง ซึ่งสถานประกอบการที่ได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์จะต้องมีการตรวจติดตามประจำปี และตรวจต่ออายุทุก ๓ ปี โดยการตรวจดังกล่าวนี้จะต้องมีการเดินทางไปตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการ (On Site Audit) เพื่อคงไว้ซึ่งการรับรองว่าเป็นสถานประกอบการที่มีมาตรฐานการส่งออก สามารถผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศได้ และในขั้นตอนการส่งออก ตามข้อกำหนดของประเทศคู่ค้า จำเป็นต้องมีการออก “หนังสือรับรองสุขอนามัย (Health Certificate)” ในการรับรองด้านสุขลักษณะการผลิตและความปลอดภัยอาหารของสินค้าปศุสัตว์ก่อนสินค้าจะออกจากประเทศ

### ๒. ระบบที่นำมาใช้

#### ๒.๑ การตรวจประเมินระยะไกล (Remote Audit)

๒.๑.๑ ใช้เทคโนโลยีเปรียบเสมือนการตรวจ ณ สถานประกอบการจริง โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันที่รองรับ สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่หลากหลาย เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่รองรับ

๒.๑.๒ ผู้ประกอบการจะต้องยื่นแสดงผังของโรงงาน โครงสร้างอาคารการผลิต ระบบสายพานการผลิต ตามรูปแบบที่กำหนด และส่งให้ผู้ตรวจประเมินเป็นการล่วงหน้าเพื่อทำการประเมินและนัดหมาย

๒.๑.๓ เมื่อถึงวันนัดหมาย ผู้ตรวจประเมินจะสื่อสารและประสานงานกับผู้ประกอบการ ผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารที่สามารถเห็นภาพและเสียงที่มีความชัดเจน และยังคงสามารถครอบคลุมการทบทวนระบบเอกสารและบันทึกโครงสร้างอาคารการผลิต การปฏิบัติงานตามกระบวนการผลิต ในสถานประกอบการ ตลอดจนสามารถทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้ประกอบการได้อย่างทันที หากมีความจำเป็น ผ่านทาง mobile applications เช่น Zoom, Line, Google Meet และ Microsoft Team เป็นต้น โดยแบ่งประเภทการตรวจรับรองเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ การตรวจติดตามประจำปี และการตรวจต่ออายุ

#### ๒.๒ การขอและออกหนังสือรับรองสุขอนามัยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

๒.๒.๑ ใช้งานระบบ TRACES (classic) ต่อมามีการพัฒนาเป็นระบบ TNT (Trade Control and Expert System New Technology) ที่จัดทำโดยสหภาพยุโรป ผู้ประกอบการสามารถเข้าสู่ระบบดำเนินการกรอกข้อมูล และแนบเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วส่งข้อมูลให้กรมปศุสัตว์ผ่านระบบดังกล่าว เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์จะทำการอนุมัติหนังสือรับรองสุขอนามัยในระบบ ซึ่งข้อมูลจะถูกส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของสหภาพยุโรปโดยทันที เมื่อสินค้าถูกส่งออกถึงด่านปลายทาง เจ้าหน้าที่ด่านปลายทางจะทำการตรวจสอบในระบบและพิจารณาตรวจปล่อยสินค้าของประเทศไทยได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การทำงานเป็นการทำงานระบบผ่านเวปลิงค์ <https://webgate.ec.europa.eu/tracesnt/login>

## ๒.๒.๒ แนวทางการใช้งาน

(๑) ผู้ประกอบการ กรอกข้อมูลในแบบฟอร์มหนังสือรับรองสุขอนามัย และสแกนข้อมูลเอกสารแนบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีจำนวนเอกสารน้อยกว่าการยื่นผ่านระบบเอกสาร แล้วส่งข้อมูลให้กรมปศุสัตว์ผ่านระบบออนไลน์ทดแทนการเดินทางมาที่กรมปศุสัตว์ ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในขั้นตอนการยื่นขอ

(๒) เจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหนังสือรับรองสุขอนามัยในระบบ ซึ่งข้อมูลจะถูกส่งไปยังหน่วยงานปลายทางทันที เมื่อสินค้าถูกส่งออกถึงด่านปลายทาง เจ้าหน้าที่ด่านปลายทางจะทำการตรวจสอบในระบบและพิจารณาตรวจปล่อยสินค้าในระบบ

(๓) เจ้าหน้าที่ด่านปลายทาง สามารถตรวจสอบหนังสือรับรองสุขอนามัยในระบบ และวางแผนในการตรวจได้ล่วงหน้าก่อนสินค้าจะมาถึงด่านรวมถึงสามารถดำเนินการออกเอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ในการตรวจปล่อยสินค้าจากด่านเข้าสู่สถานที่จำหน่ายได้อย่างรวดเร็ว

## สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

### ๑.ภารกิจ

เป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแลการใช้พลังงานนิวเคลียร์ในทางสันติ กำกับดูแลความปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยทางนิวเคลียร์และรังสี รวมทั้งพิทักษ์ความปลอดภัยทางนิวเคลียร์ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้ใช้ ประชาชนและสิ่งแวดล้อม โดยการให้บริการครอบคลุมหลายเรื่อง อาทิ การอนุญาตผลิต มีไว้ในครอบครองและใช้ นำเข้า ส่งออก นำผ่านวัสดุกัมมันตรังสีและวัสดุนิวเคลียร์ การทำ มีไว้ในครอบครองและใช้ นำเข้า และส่งออกเครื่องกำเนิดรังสี การตั้งสถานประกอบการทางนิวเคลียร์และสถานที่ให้บริการจัดการกากกัมมันตรังสี ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเข้าตรวจสอบสถานประกอบการทางรังสีเพื่อใช้ประกอบการอนุญาตมีไว้ในครอบครองและใช้วัสดุกัมมันตรังสี วัสดุนิวเคลียร์ และเครื่องกำเนิดรังสี ที่มีอยู่ทั่วประเทศมีจำนวนกว่า ๔,๐๐๐ แห่ง

### ๒. ระบบที่นำมาใช้

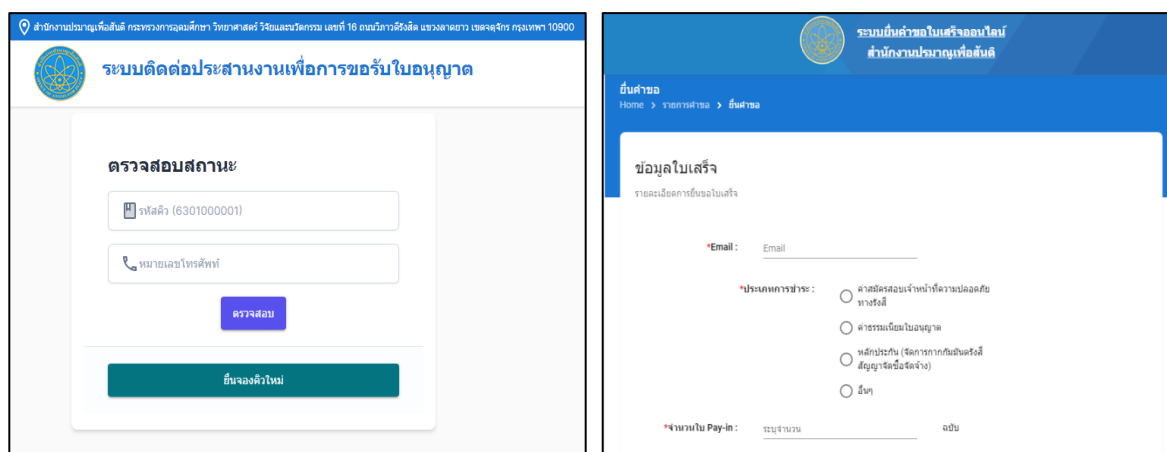
๒.๑ การประเมินตนเอง (Self Assessment) ของผู้ประกอบการถูกพัฒนาขึ้น จากเดิมเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาประเมินความปลอดภัยของสถานประกอบการสำหรับสถานประกอบการที่มีความเสี่ยงต่ำ (ประเภทที่ ๔ และ ๕) เพื่อลดภาระการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ เพียงผู้ประกอบการตอบข้อมูลลงในแบบรายงานการตรวจสอบความปลอดภัยทางรังสีด้วยตนเอง พร้อมแนบภาพถ่ายเอกสารหลักฐานตามที่ระบุในตาราง ลงนามรับรองโดยเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยทางรังสีที่ประจำ ส่งแบบประเมินตนเองและเอกสารหลักฐานแนบทางไปรษณีย์ แต่ปัจจุบันได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สำหรับสถานประกอบการที่มีความเสี่ยงทุกประเภท ร่วมกับการตรวจสอบสถานประกอบการทางไกล

๒.๒ การตรวจสอบสถานประกอบการทางไกล (Remote Audit) โดยใช้เทคโนโลยีเปรียบเสมือนการตรวจ ณ สถานประกอบการจริง โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และแอปพลิเคชันที่รองรับ ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่หลากหลาย เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่รองรับ ใช้ mobile applications เช่น Zoom, Line, Google Meet และ Microsoft Team เป็นต้น ซึ่งดำเนินการโดยกองตรวจสอบความปลอดภัย

ทางรังสี แล้วส่งผลการตรวจสอบไปยังกองอนุญาตทางนิวเคลียร์และรังสีเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินความปลอดภัยของสถานประกอบการ

๒.๓ ระบบประสานงานเพื่อขอรับใบอนุญาต (ระบบจองคิว) การตรวจสอบสถานะ ผ่านระบบ website

๒.๔ ระบบขอรับใบเสร็จ ผ่านระบบ website



แผนภูมิ ที่ ๓ ตัวอย่างหน้า web ในการประสานงานเพื่อขอรับใบอนุญาต

## สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม

### ๑. ภารกิจ

ให้บริการตรวจพิสูจน์ให้ทราบความจริงโดยนำหลักวิทยาศาสตร์สาขาต่าง ๆ และการแพทย์มาใช้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม หรือเพื่อประโยชน์ในการพิสูจน์ ความยุติธรรม การคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ต่อผู้เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นภาครัฐ และประชาชนทั่วไป

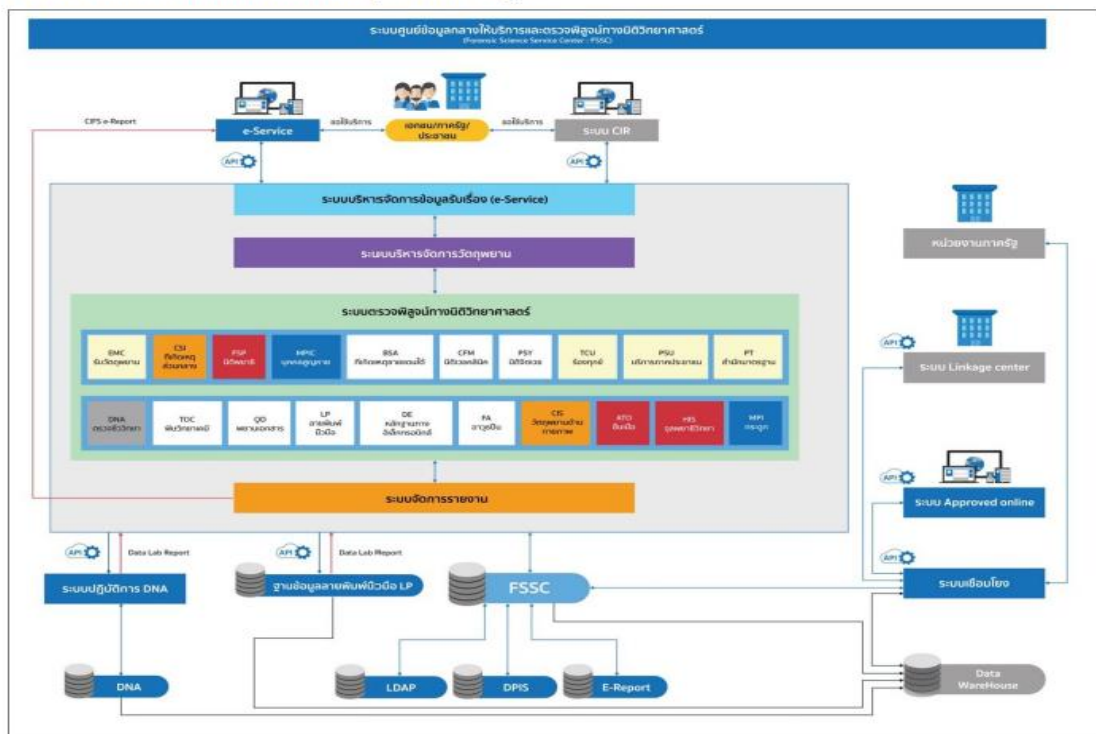
### ๒. ระบบที่นำมาใช้

๒.๑ ระบบงานในโครงการ FSSC ผู้รับบริการเป็นได้ทั้งเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ประชาชน และเอกชน สามารถขอใช้บริการผ่านระบบ e-Service ผ่านระบบเว็บไซต์ เช่น การแจ้งเหตุ การส่งวัตถุพยานเพื่อตรวจพิสูจน์ การขอตรวจพิสูจน์ทางพันธุกรรม การขอตรวจพิสูจน์บุคคล การแจ้งนัดหมาย การแจ้งผล เป็นต้น

๒.๒ ระบบ Mobile Application เพื่อใช้สำหรับการบริหารงานภายใน อาทิ การแจ้งเตือน สถานการณ์ดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานภายในสถาบันฯ การตรวจสอบข้อมูลและการอนุมัติรายงานผล การแสดงข้อมูลรายงานสถิติการให้บริการ การแสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Information for Executives) ทั้งนี้ มีระบบสนับสนุนด้านความปลอดภัยได้แก่ การพิมพ์นิ้วมือ (Finger Print) ยืนยันตัวตน การเก็บประวัติ ข้อมูลการเข้าถึงรายงานของผู้ใช้งาน

๒.๓ ระบบการจัดการรายงานทางอิเล็กทรอนิกส์ ตั้งแต่ระบบการจัดทำรายงาน พร้อม การลงนามผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การตรวจสอบความถูกต้องของรายงาน การอนุมัติรายงาน โดยมีการใส่ certificate ที่ได้รับการยอมรับและเป็นสากล เพื่อป้องกันการแก้ไขรายงาน ก่อนถูกนำไปจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล รายงาน Master report และการแจ้งผลการออกรายงานไปยังผู้รับบริการ

แนวคิดการออกแบบระบบ (Conceptual Design)



แผนภูมิที่ ๔ ระบบการออกแบบระบบสถาบันนิติวิทยาศาสตร์

สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน

๑. ภารกิจ

การบริหารการประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน โดยดำเนินการจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคง การบริหารกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทนให้มี ประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อประชาชนที่เป็นผู้ประกันตนอย่างสูงสุด ตลอดจนทำหน้าที่คุ้มครอง ดูแล ผู้ประกันตนและลูกจ้างให้ได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด โดยนายจ้าง ลูกจ้าง รัฐบาลร่วมกัน จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนเพื่อนำไปใช้จ่ายเป็นสิทธิประโยชน์ให้แก่สมาชิกกองทุน รวมถึงการพัฒนา ระบบ รูปแบบ มาตรการ วิธีการด้านประกันสังคมและเงินทดแทนให้มีความสมบูรณ์สูงสุด เพื่อประโยชน์ต่อ ผู้ประกันตน

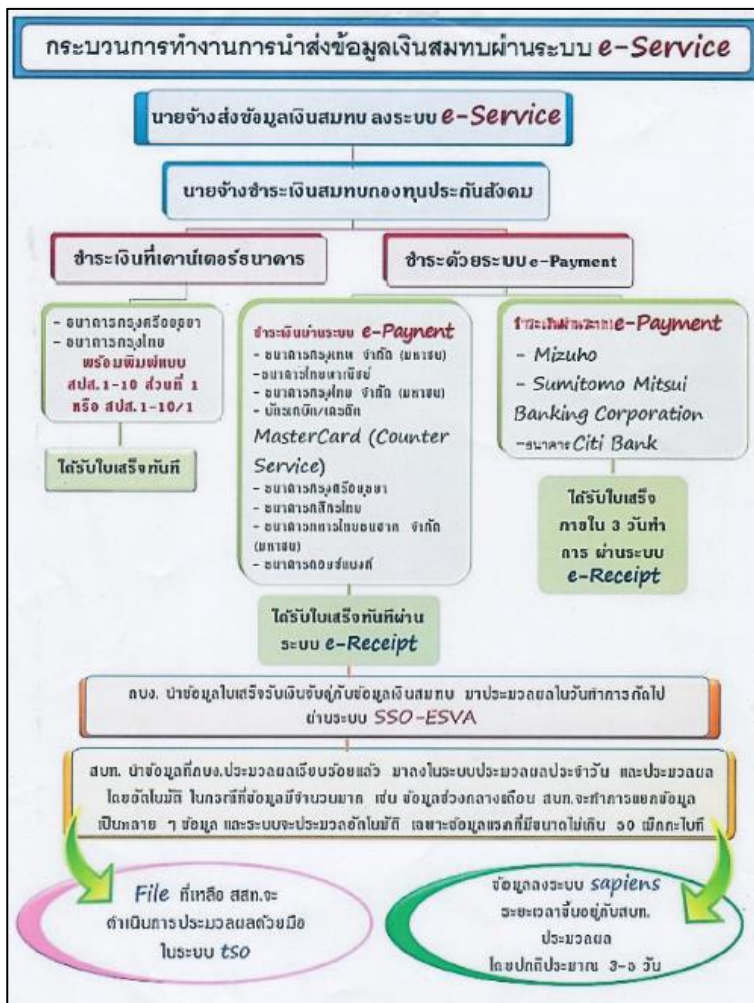


## ๒. ระบบที่นำมาใช้

๒.๑ การทำบันทึกข้อตกลงในการเชื่อมโยงข้อมูลนายจ้างและผู้ประกันตนให้กับกรมสรรพากร ผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกันตนในการยื่นแบบแสดงรายการ เพื่อเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา โดยไม่ต้องแนบเอกสารการจ่ายเงินสมทบสะสมเข้ากองทุนประกันสังคม เนื่องจากเงินสมทบที่ส่งเข้ากองทุนประกันสังคมสามารถนำไปลดหย่อนภาษีได้

๒.๒ ระบบกระบวนการนำส่งข้อมูลเงินสมทบผ่านระบบ e-service โดยได้นำระบบ e-payment เข้ามาเป็นทางเลือกในการอำนวยความสะดวกให้กับนายจ้างในการชำระเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคม โดยที่นายจ้างไม่มีความจำเป็นต้องมาที่สำนักงาน ระบบและกระบวนการนำส่งเงินและข้อมูลเงินสมทบบังคับตามกฎหมาย

 <p>สำนักงานประกันสังคม</p>	
<p><b>บันทึกข้อตกลง</b> ว่าด้วยการเชื่อมโยงข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับนายจ้างและผู้ประกันตน ระหว่าง สำนักงานประกันสังคม กับ กรมสรรพากร</p>	
<p>บันทึกข้อตกลง ว่าด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนายจ้างและผู้ประกันตนนี้ ได้จัดทำขึ้นระหว่าง</p>	
<p>สำนักงานประกันสังคม ตั้งอยู่ที่ ๘๘/๒๘ หมู่ ๙ ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยนายศุภผล กุดดวงศ์วิมาน เลขานุการสำนักงานประกันสังคม ซึ่งต่อไปในบันทึกข้อตกลงนี้ เรียกว่า "สำนักงานประกันสังคม" ฝ่ายหนึ่ง</p>	
<p>กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ตั้งอยู่ที่ ๙๐ ซอยพหลโยธิน ๗ แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร โดยนายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ อธิบดีกรมสรรพากร ซึ่งต่อไปในบันทึกข้อตกลงนี้ เรียกว่า "กรมสรรพากร" อีกฝ่ายหนึ่ง</p>	
<p>โดยที่สำนักงานประกันสังคมกับกรมสรรพากรมีเจตนารมณ์ร่วมกันที่จะเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนายจ้างและผู้ประกันตน โดยสำนักงานประกันสังคมประสงค์จะนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ และกรมสรรพากรประสงค์จะอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้ประกันตนที่ยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสามารถใช้สิทธิลดหย่อนภาษีได้โดยไม่ต้องแนบเอกสารการจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคม และเพื่อการปฏิบัติงานในด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีอากรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งสองฝ่ายจึงได้ตกลงจัดทำบันทึกข้อตกลงนี้ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้</p>	
<p><b>ข้อ ๑ ขอบเขตความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน</b></p>	
<p>๑.๑ สำนักงานประกันสังคมตกลงเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนายจ้างและผู้ประกันตนที่อยู่ในความครอบครองของสำนักงานประกันสังคมให้แก่กรมสรรพากร ผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกันตนในการยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา สามารถใช้สิทธิลดหย่อนภาษีได้โดยไม่ต้องแนบเอกสารการจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์แบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและคืนภาษีให้กับผู้มีเงินได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง และเพื่อการปฏิบัติงานในด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบท้ายบันทึกข้อตกลงนี้</p>	



**สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร) กระทรวงการคลัง**

**๑. ภารกิจ**

บริหารและพัฒนา รัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการ กำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ พร้อมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

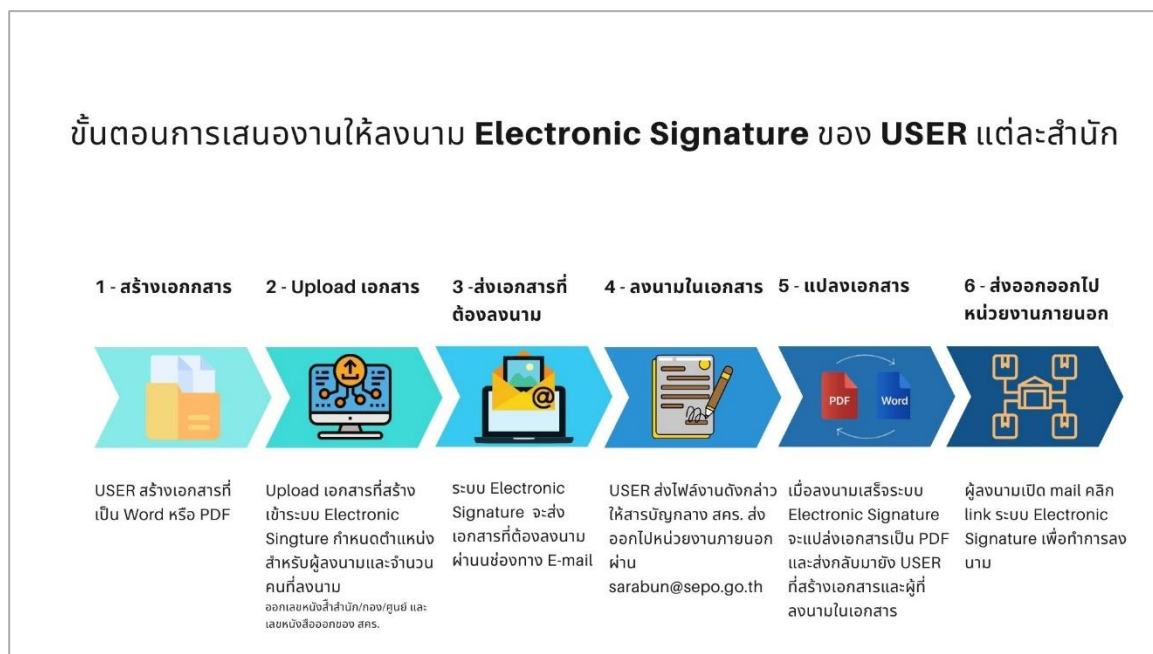
**๒. ระบบที่นำมาใช้**

แม้ว่า สคร. จะไม่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนโดยตรง แต่ได้มีความพยายามและเตรียมพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙ โดยเฉพาะในการตอบสนองต่อการลดจำนวนและจำกัดการเคลื่อนย้ายการเดินทางของบุคลากร จึงได้มีการเริ่มดำเนินการนำลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Signature) มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นการใช้บริการผ่านระบบลงนามที่ดำเนินการบน cloud ผ่าน e-mail

โดยที่ พ.ร.บ. ว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดว่า ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Signature) หมายถึง อักข รอักขระ ตัวเลข เสียง

หรือสัญลักษณ์อื่นใดที่สร้างขึ้นให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนำมาใช้ประกอบกับข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุตัวบุคคลผู้เป็นเจ้าของลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์นั้น และเพื่อแสดงว่าบุคคลดังกล่าวยอมรับข้อความในข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์นั้น

สคร. จึงได้กำหนดภาพรวมขั้นตอนของการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้ USER เข้าใจขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้



ขั้นตอนการเสนองานให้ลงนาม Electronic Signature ของ USER แต่ละสำนัก

## บทที่ ๔

### ข้อเสนอแนะ

กลุ่มผู้ศึกษาได้นำบทวิเคราะห์ในเรื่อง pain points ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการขอรับใบอนุญาต เจาะและใช้น้ำบาดาล และนำมาเทียบเคียงกับแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานราชการที่มีการนำระบบ digital มาใช้ ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อเสนอแนะ ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ คือ จะทำอย่างไร ให้กรมทรัพยากรน้ำบาดาลสามารถนำระบบ digital technology ให้สามารถตอบสนองต่อ pain points ของประชาชนในการขอใช้บริการในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-๑๙ โดยคำยัดหลักการ ดังนี้

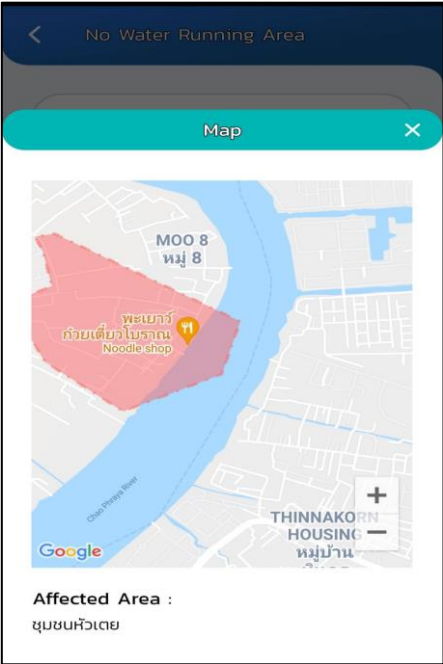
๑. ประชาชนยังได้รับการบริการอย่างเต็มรูปแบบได้รับประโยชน์สูงสุดตามที่เคยได้รับในช่วงภาวะปกติและ สามารถตอบสนองต่อ pain points ที่เกิดขึ้นได้ตลอดสายการให้บริการ (service chain)
๒. ข้อเสนอแนะจะต้องตอบสนองต่อการรักษาระดับความปลอดภัยทางสาธารณสุข และไม่เป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้กับประชาชน และข้าราชการ ที่มีต่อการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙
๓. ข้อเสนอแนะจะยังคงสามารถนำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้สถานการณ์จะคลี่คลาย หรือจะต้องดำรงอยู่ภายใต้สภาวะ new normal

เนื่องจากกรมทรัพยากรน้ำบาดาลอยู่ระหว่างทำระบบ e-service ดังนั้น กลุ่มผู้ศึกษาจึงเห็นว่า เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะร่วมกันเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อกรมทรัพยากรน้ำบาดาล เพื่อที่จะได้นำข้อมูลข้อเสนอแนะไปประกอบใช้เพื่อพัฒนาระบบ e-service ในการให้บริการกับประชาชน ต่อไป

กลุ่มผู้ศึกษาขอแนะนำข้อเสนอแนะ ดังนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points	ข้อเสนอแนะ
ประชาชน	แบบฟอร์มคำขอรับใบอนุญาต เจาะน้ำบาดาลหรือใช้น้ำบาดาล (นบ ๑)	นบ ๑ เป็นแบบเอกสารทาง ราชการ ที่ประชาชนจะต้อง เดินทางไปรับ หรือ download ได้ ในรูปแบบ PDF เพื่อนำมา กรอกข้อมูลด้วยลายมือ	<p>๑. จัดทำระบบ “e-นบ ๑” โดยให้ใช้การกรอกผ่านระบบ e-form แทน การเขียนด้วยลายมือบนแบบกระดาษ กล่าวคือ ให้ประชาชนผู้รับบริการ สามารถใส่ข้อมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องพิมพ์ เอกสารใดออกมา</p> <p>๒. ระบบ e-service ในปัจจุบันควรพัฒนาให้สามารถใช้ได้ทั้งในระบบ web based platform และเป็น mobile application โทรศัพท์มือถือ เนื่องจากจะครอบคลุมผู้ขอใช้บริการที่ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์</p> <p>๓. ระบบ e-service จะต้องเป็นระบบปิด ที่ให้มีระบบการลงทะเบียน และมี ระบบการรักษาความปลอดภัยที่หลากหลาย เช่น การพิมพ์นิ้วมือ (Finger Print) การใส่รหัส เพื่อยืนยันตัวตน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเก็บ ประวัติการเข้าใช้ระบบ เก็บข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวกับการยื่นคำขอ (track &amp; trace) สามารถจัดทำระบบติดตามขั้นตอนการดำเนินการ จัดเก็บข้อมูลด้านที่ดิน ฯลฯ ทั้งนี้ระบบ จะต้องสามารถจำกัดการเข้าถึง ข้อมูลแต่ละชั้นได้</p>
	จัดเตรียมหลักฐานทางราชการ หลายรายการ ได้แก่ - บัตรประชาชน - หนังสือมอบอำนาจ (กรณีมิได้ยื่นเอง) - สำเนาหนังสือกรรมสิทธิ์ ที่ดิน	การเตรียมเอกสารราชการ ในลักษณะ hard copy เพื่อ นำส่งประกอบคำขอ	<p>๑. ภายใต้ระบบ e-service ในปัจจุบัน กรมทรัพยากรน้ำบาดาลจะยกระดับ การให้บริการกับประชาชนในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะเกี่ยวกับด้านเอกสาร ได้แก่</p> <p>๑.๑ ไม่ต้องแนบเอกสาร : สำเนาบัตรประชาชน และหนังสือมอบ อำนาจกรณีมิได้ยื่นเอง</p> <p>๑.๒ เอกสารที่ยังต้อง scan แนบคำขอ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำเนาหนังสือกรรมสิทธิ์ที่ดิน</li> <li>- สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล</li> </ul>

ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points	ข้อเสนอแนะ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล</li> <li>- สำเนาใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน (รง.๔)</li> </ul>		<p>- สำเนาใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน (รง.๔)</p> <p>๒. ในกรณีเอกสารหลักฐานที่ยังต้อง scan แนบคำขอ ในระบบจะต้องอำนวยความสะดวกในการให้สามารถใช้ไฟล์ในหลายรูปแบบ เช่น pdf, jpg, png เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการสามารถใช้เครื่องมือในการส่งได้หลายรูปแบบ ทั้ง web based และ mobile application</p> <p>๓. อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการยกระดับในการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนมากขึ้น ในการลดภาระเรื่องจัดเตรียมเอกสาร กรมทรัพยากรน้ำบาดาลอาจพิจารณาจัดทำบันทึกข้อตกลงระหว่างหน่วยงานราชการที่เป็น MOU ร่วมกับหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเอกสารที่ใช้เป็นหลักฐานเพื่อขอเข้าใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>๓.๑ <u>กรมพัฒนาธุรกิจการค้า</u> : เพื่อขอเข้าใช้ข้อมูลด้านการจดทะเบียนการค้า การจดทะเบียนนิติบุคคล</li> <li>๓.๒ <u>กรมที่ดิน</u> : เพื่อขอเข้าใช้ฐานข้อมูลของแปลงที่ดิน โฉนดที่ดิน การมีกรรมสิทธิ์เหนือที่ดิน ระบบ landmaps</li> <li>๓.๓ <u>กรมโรงงานอุตสาหกรรม</u> : เพื่อขอเข้าใช้ฐานข้อมูลการจดทะเบียนโรงงานอุตสาหกรรม</li> </ul> <p>๔. นอกจากนี้ การจัดทำ MOU เพื่อขอเข้าใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ จากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเอกสารตามข้อ ๓ แล้ว กรมทรัพยากรน้ำบาดาลอาจพิจารณาจัดทำ MOU ร่วมกับหน่วยงานที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ อาทิ</p>

ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points	ข้อเสนอแนะ
			<p>๔.๑ <u>การประปานครหลวง การประปาภูมิภาค</u> เพื่อขอเข้าใช้ข้อมูลเขตแนวท่อส่งน้ำประปา และ แผนที่ขอบเขตของแนวท่อประปา</p>  <p>๔.๒ <u>กรมแผนที่ทหาร</u> : เพื่อขอเข้าใช้ภาพถ่ายทางดาวเทียม เป็นต้น</p> <p>๕. นอกจากนี้ กรมทรัพยากรน้ำบาดาลอาจใช้ free application เข้ามาช่วยสนับสนุนการพิจารณา เช่น Google map เป็นต้น</p>

ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points	ข้อเสนอแนะ
	การนำส่งคำขอรับใบอนุญาต และเอกสารหลักฐาน	ต้องเดินทางออกนอกเคหสถาน เพิ่มความเสี่ยง เพื่อนำส่ง เอกสาร	การจัดทำระบบ e-service ให้สามารถรองรับการใส่ข้อมูลผ่านระบบ e-form “e- นบ๑” web based platform และ mobile application รวมถึงสามารถแนบสำเนาเอกสารหลักฐาน ในหลายรูปแบบ เช่น pdf, jpg, png จะสามารถลดปัญหานี้ได้
	การชำระค่าธรรมเนียม	ต้องเดินทางออกนอกเคหสถาน เพิ่มความเสี่ยง เพื่อชำระเงิน ความเสี่ยงจากการจับเงินสด	กรมทรัพยากรน้ำบาดาลควรพิจารณาดำเนินการจัดทำระบบด้านการชำระเงิน ดังนี้ ๑. ระบบการรองรับการชำระเงินผ่านระบบ electronic ในรูปแบบ <u>e-payment</u> โดยเชื่อมโยงกับการ รับ-จ่ายเงิน ผ่านระบบที่หลากหลาย เช่น - ผ่านระบบธนาคารทั้งรูปแบบ e-platform และ mobile application - ผ่านระบบการตัดเงินผ่านบัญชี - การใช้บัตรเครดิต - ตู้ ATM หรือ Counter services หรือ Counter ธนาคาร เป็นต้น ๒. การจัดทำระบบการออก “ใบเสร็จรับเงิน” ให้สามารถได้รับทันที ผ่านรูปแบบ electronic file และมีระบบแจ้งเตือนไปยังผู้ใช้บริการ
เจ้าหน้าที่	ตรวจสอบหลักฐาน	ความเสี่ยงจากการสัมผัสเชื้อ ที่ติดบนเอกสาร	จากกระบวนการการส่งข้อมูลผ่านระบบ และการเชื่อมโยงการเข้าใช้ข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์เข้ากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้



ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points	ข้อเสนอแนะ
	ลงพื้นที่เพื่อสำรวจ	<p>๑. ความเสี่ยงจากการออกพื้นที่ เสียเวลาในการเดินทางไป-กลับ</p> <p>๒. ระเบียบกรมทรัพยากรน้ำ บาดาลว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการ ตรวจสอบสถานที่เพื่อประกอบ กิจการน้ำบาดาล พ.ศ. ๒๕๖๒ ไม่รองรับ</p>	<p>๑. การใช้ระบบ remote inspection โดยอาจพิจารณาดำเนินการดังนี้</p> <p>๑.๑ จัดให้มีระบบ “self-assessment” โดยผู้รับบริการเอง เพื่อเป็นการคัดกรองเบื้องต้น โดยอาจกำหนดให้เป็นลักษณะ check list พร้อมให้ลงนามรับรองความถูกต้อง ทั้งนี้ อาจทำเป็นเอกสารแนบเพิ่มเติมหลังเอกสารคำขอ “e-นบ๑”</p> <p>๑.๒ จัดให้มีระบบ “pre-assessment” ของเจ้าหน้าที่ ผ่านระบบการ เข้าใช้ข้อมูลของหน่วยงานที่ทำ MOU ทั้งในส่วนหน่วยงานที่เป็น เจ้าของเอกสาร และหน่วยงานที่จะช่วยอำนวยความสะดวก เพื่อประมวลข้อมูลสิ่งจำเป็นที่ต้องให้มีการพิสูจน์ ณ พื้นที่</p> <p>๑.๓ จัดระบบการทำนัดหมาย ผ่านระบบการแจ้งล่วงหน้ากับผู้ขอใช้ บริการ</p> <p>๑.๔ จัดระบบการตรวจสอบทางไกล ผ่านระบบ Video Conference ระหว่างเจ้าหน้าที่ และผู้รับบริการ โดยเน้นประเด็นที่ผ่านการ pre-assessment มาแล้ว</p> <p>๒. อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ระเบียบกรมทรัพยากรน้ำบาดาลว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบสถานที่เพื่อประกอบกิจการน้ำบาดาล พ.ศ.๒๕๖๒ ไม่รองรับ ดังนั้น ต้องแก้ไขปรับปรุงระเบียบ โดยเพิ่มเติมข้อความใน หมวดที่ ๑ หลักเกณฑ์การตรวจสอบสถานที่ตามคำขอรับใบอนุญาต ประกอบกิจการน้ำบาดาล ภายใต้อำนาจ ๔ โดยให้สามารถรับรองการ ตรวจสอบสถานที่โดยใช้ระบบ remote inspection ได้</p>

ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points	ข้อเสนอแนะ
	รวบรวมความเห็นทำเป็นรูปเล่ม ส่งให้คณะอนุกรรมการพิจารณา	จัดทำเอกสาร เสียทรัพยากร เสียเวลาในการจัดทำและการ จัดส่งเอกสาร ความเสี่ยงในการ ติดเชื่อในการจัดส่งเอกสาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เอกสารรายงานความเห็นจากการสำรวจ อาจมีแนวทางดำเนินการได้ดังนี้               <ol style="list-style-type: none"> <li>๑.๑ จัดทำแบบรายงานผ่านระบบ e-service (ในกรณีที่ท่าระบบรองรับ) หรือ</li> <li>๑.๒ จัดทำผ่านรูปแบบ electronic file หรือ ในรูปแบบ e-booklet (ในกรณีที่ระบบ e-service ไม่รองรับ)</li> </ol> </li> <li>๒. การจัดส่งไฟล์เอกสาร สามารถทำได้ในรูปแบบ bar code หรือ QR code แทนการส่งเป็นเอกสาร</li> </ol>
อนุกรรมการ	ประชุมเพื่อพิจารณาคำขอ	ความเสี่ยงจากการสัมผัสเชื้อที่ ติดบนเอกสาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ในระบบ e-service ควรพิจารณาจัดเตรียมระบบ Visual Conference Room (VCR) เพื่อใช้สำหรับการประชุมอนุกรรมการ</li> <li>๒. ระบบ VCR อาจใช้ทางเลือกในการเชื่อมโยงระบบ VDO conference platform ที่มี service providers ให้บริการอยู่แล้วในปัจจุบันก็ได้ เช่นกัน เช่น zoom, webex, Microsoft team เป็นต้น</li> <li>๓. ระบบ VCR จะต้องจำกัดสิทธิการเข้าใช้ระบบเฉพาะอนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการเท่านั้น</li> </ol>
	ส่งรายงานคืน	ความเสี่ยงจากการสัมผัสเชื้อ ที่ติดบนเอกสาร เสียทรัพยากร เสียเวลา และความเสี่ยงต่อการ ติดเชื่อในการจัดส่งเอกสาร	<p>จัดทำ ระบบ e-service ให้รองรับการประชุมและการส่งรายงานได้เลย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. จัดระบบให้คณะผู้พิจารณาสามารถเขียนรายงานลงในระบบได้เลย โดยให้เชื่อมโยงฐานข้อมูลไปยังพนักงานน้ำบาดาลประจำท้องที่ หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>๒. จัดทำระบบที่สามารถ upload ข้อมูลรายงานเพื่อส่งกลับไปยัง พนักงานน้ำบาดาลประจำท้องที่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการทดแทนการต้องส่งรายงานที่มีลักษณะเป็นเอกสาร</li> </ol>

ผู้มีส่วนได้เสีย	กระบวนการ	Pain points	ข้อเสนอแนะ
ผู้รับบริการ	การรับใบอนุญาต	ความเสี่ยงจากการออกนอกพื้นที่ เสียเวลาในการเดินทางไป-กลับ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. กรมทรัพยากรน้ำบาดาล ควรพิจารณานำระบบลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Signature) เข้ามาใช้ โดยมีตัวอย่างลายเซ็นของพนักงานน้ำบาดาลประจำท้องที่ที่มีสิทธิในการออกใบอนุญาต อยู่ในฐานข้อมูล และสามารถดำเนินการได้ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่มี</li> <li>๒. ให้ระบบ e-service สามารถออกใบอนุญาตผ่านระบบได้ โดยผู้รับบริการสามารถพิมพ์ออกมาเก็บไว้เป็นหลักฐานเองได้ องค์กรที่ดี จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้อง และ ยืนยันเอกสารได้ ในภายหลัง เพื่อให้สามารถตรวจสอบว่าเอกสารดังกล่าวเป็นการออกมาผ่านระบบที่ถูกต้อง</li> </ol>

## บทที่ ๕ บทสรุป

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙ ได้สร้างผลกระทบเป็นอย่างมากต่อประชาชนทั่วประเทศ ระบบการให้บริการประชาชนได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง จนบางครั้งการปฏิบัติงานของภาครัฐจะต้องสะดุดหยุดชะงัก อย่างไรก็ตามก็ดี เหตุการณ์ลักษณะดังกล่าวภาครัฐได้ให้ความระมัดระวังที่จะไม่ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่มีผลต่อการดำรงชีวิต ดังนั้น หน่วยงานของรัฐที่เข้าข่ายในประเภทดังกล่าวจำเป็นต้องเร่งพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการให้บริการประชาชนเกิดผลกระทบ หรือหากจะมีผลกระทบก็ต้องให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดภายใต้สภาวะวิกฤตเช่นนี้

กรมทรัพยากรน้ำบาดาล เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความสำคัญในการจัดการกับทรัพยากรน้ำใต้ดินของประเทศ และมีความเชื่อมโยงกับการให้บริการประชาชนทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่ระบบน้ำประปายังไม่สามารถเข้าถึง แต่จำเป็นต้องใช้น้ำอันมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการดำรงชีวิต

กรมทรัพยากรน้ำบาดาลได้พยายามสร้าง พัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานในระบบ e-service ขึ้นเพื่อตอบสนองต่อภารกิจดังกล่าว ซึ่งทำให้คณะผู้ศึกษาในกลุ่ม Alfa ONE ซึ่งมีภารกิจประจำที่แตกต่างกัน กลับเห็นตรงกันว่า หากบทการศึกษาของกลุ่มจะสามารถมีส่วนสนับสนุนให้พัฒนาระบบ e-service ของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการให้บริการประชาชน และจะมีผลทำให้เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอยู่บ้างไม่มากก็น้อยก็มีความยินดีและเต็มที่จะร่วมกันให้ข้อเสนอแนะ

อย่างไรก็ดีแม้การดำเนินการศึกษาจะมีข้อจำกัดในหลายด้าน ทั้งในเรื่องระยะเวลาที่มีน้อยมาก เจือจางในการร่วมระดมสมองมีข้อจำกัดสูง แต่ข้อเสนอแนะข้างต้นล้วนแต่พยายามตอบโจทย์ในการตอบสนองต่อประเด็นที่เป็น pain points ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการขออนุญาตใช้และเจาะน้ำบาดาล โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ

๑. สามารถนำเสนอการยกระดับห่วงโซ่บริการ (service chain) การให้บริการประชาชนได้อย่างครบสมบูรณ์ และใช้ได้จริง โดยที่ไม่ลดหรือละเลยความปลอดภัยในการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙

๒. สามารถเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นการยกระดับห่วงโซ่บริการประชาชน อันรวมถึง

๒.๑ การนำเสนอรูปแบบการให้บริการที่ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

๒.๒ การนำเสนอรูปแบบการให้บริการที่ลดระยะเวลาของการให้บริการ

ทั้งนี้ คาดการณ์ว่าภายใต้ระบบนี้จะสามารถลดระยะเวลาการทำงานได้

ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐

๒.๓ การนำเสนอรูปแบบการให้บริการที่ลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ ภาคประชาชน

อาทิ ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานในการเดินทาง ค่าจัดเตรียมวัสดุเอกสาร ค่าจัดเก็บ

เอกสารได้เป็นอย่างดี

๒.๔ การนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถเพิ่มการอำนวยความสะดวก  
ในกระบวนการให้บริการอย่างมีนัยยะสำคัญต่อกลุ่มที่เกี่ยวข้อง stakeholders

ท้ายสุด กลุ่มผู้ศึกษาจึงหวังว่าข้อเสนอแนะข้างต้นจะมีส่วนช่วยสนับสนุนและยกระดับการ  
บริการประชาชนของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลบ้างไม่มากก็น้อย

## บทที่ ๖

### บทเรียนเพิ่มเติมจากการดูงานจากสิงคโปร์ นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น

#### บทบาทของผู้นำในการตอบสนองต่อวิกฤติ

๑. การเข้าใจถึงแก่นของปัญหาอย่างแท้จริง จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ ปัญหาคือ ความไม่รู้ของประชาชนที่กำลังเกิดอะไรขึ้น และต้องทำอะไร จึงเกิดความตื่นตระหนก ดังนั้น การสื่อสารผ่านสื่อโดยตรงไปตรงมาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวปฏิบัติได้ถูกต้อง
๒. ต้องสร้างความมั่นใจกับประชาชนว่าเราต้องผ่านวิกฤติโรคระบาดครั้งนี้ไปได้ โดยบอกว่าจะมีมาตรการต่าง ๆ อย่างไร ที่จะทำให้สามารถควบคุมการระบาดของโควิด-๑๙
๓. ต้องทำความเข้าใจกับประชาชนอย่างเปิดเผยและเป็นระยะ
๔. ต้องชี้ให้เห็นและอธิบายให้ประชาชนอย่างเข้าใจถึงเหตุผล และเป้าหมายของการกระทำที่ชัดเจน
๕. ต้องประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ และตอบสนองต่อสถานการณ์ทันที่ที่ ไม่ช้าเกินไปจนคุมสถานการณ์ไม่ได้ และไม่เร็วเกินไปจนประชาชนตั้งตัวไม่ทัน
๖. มองไปข้างหน้าอย่างมี vision โดยพิจารณาข้อเท็จจริงว่าเทคโนโลยี และ AI จะเข้ามา มีบทบาทสำคัญ ดังนั้น ต้องกล้าเพียงพอที่จะนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเปลี่ยนองค์กรและสนับสนุนในการทำงาน

#### ลักษณะของผู้นำ

๑. ผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสารช่วงวิกฤติ พุดเฉพาะสิ่งที่ตนเชี่ยวชาญ สำหรับสิ่งที่ตนไม่เชี่ยวชาญต้องให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้สื่อสารต่อประชาชน และการสื่อสารต้องตรงไปตรงมาให้ประชาชนเข้าใจถึงสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยไม่หลีกเลี่ยงการบอกความจริง และบอกว่าประชาชนต้องทำอะไรอย่างชัดเจน และแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจที่มีต่อประชาชน
๒. ต้องสื่อสารอธิบายอย่างเข้าใจถึงเหตุผล เป้าหมาย และกระบวนการ ในการตัดสินใจ และการดำเนินการที่ชัดเจน
๓. ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ เข้าถึงง่าย เป็นกันเอง ตัดสินใจรวดเร็ว
๔. กล้าตัดสินใจ โดยยึดเอาผลประโยชน์ของประเทศและประชาชนเป็นที่ตั้ง
๕. มีความเด็ดขาด ตรงไปตรงมา
๖. ยึดถือกฎระเบียบของประเทศเป็นสำคัญ
๗. ผู้นำต้องกล้าแสดงออกอย่างเป็นอิสระ
๘. ผู้นำต้องกล้าเผชิญกับปัญหา โดยมองว่า ปัญหาคือสิ่งที่ต้องเผชิญทุกวัน เพียงต้องมองหาแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาคด้วยความเหมาะสม

### เรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ

๑. การสร้างความเข้าใจ ให้เห็นถึงเหตุและผล โดยสร้างให้เห็นเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้ได้รับความร่วมมือ
๒. การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา เป็นระยะปราศจากความคลุมเครือ เป็นปัจจัยสำคัญ
๓. การตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว ฉับไว ป้องกันหรือตัดปัญหาเสียแต่ต้นดีกว่าปล่อยให้แล้วสร้างความเสียหายในระยะยาว
๔. การยึดกฎหมาย และดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้อย่างมั่นคงจะมีส่วนช่วยในการรับมือกับสภาวะวิกฤติ
๕. ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
๖. มีมาตรการการลงโทษผู้ฝ่าฝืนมาตรการการรับมือกับภาวะวิกฤติอย่างจริงจัง



รายงานเชิงหลักการ  
(Conceptual Paper)

เรื่อง

“Government Hybrid Working : Anywhere Anytime  
เพื่อฝันหรือทำได้จริง”

โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. ๒) รุ่นที่ ๑๓

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

กลุ่ม ๒



## สารบัญ

	หน้า
รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน	๓
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๔
วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงาน	๖
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
นิยามศัพท์เฉพาะ	๗
วิธีดำเนินการศึกษา	๘

## รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน

- ๑๓๐๒ นางสาวช่อนกลิ่น พลอยมี  
รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
- ๑๓๐๕ นายธีรลักษณ์ แสงสนิท  
รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
- ๑๓๐๗ นายทวีศักดิ์ ชนเดโชพล  
รองอธิบดีกรมชลประทาน
- ๑๓๑๐ นางสาวอิงอร ปัญญากิจ  
รองอธิบดีกรมวิชาการเกษตร
- ๑๓๑๔ นายเถลิงศักดิ์ เพ็ชรสุวรรณ  
รองอธิบดีกรมควบคุมมลพิษ
- ๑๓๑๗ นางสาวกรรวิ สิริชีวะภาค  
รองอธิบดีกรมอุตุนิยมวิทยา
- ๑๓๒๑ นายวิชานัน นิวาตจินดา  
รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า
- ๑๓๒๓ นายสุภกัณฑ์ แวงชิน  
รองผู้ว่าราชการจังหวัดลพบุรี
- ๑๓๒๖ นายโกมล พรหมเพ็ง  
รองอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
- ๑๓๓๑ นายบัลลังก์ อุปพงษ์  
รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
- ๑๓๓๔ นางศิริเพ็ญ เกียรติเฟื่องฟู  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

## “Government Hybrid Working : Anywhere Anytime เพื่อฝันหรือทำได้จริง”

### ๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

- ๑.๑ กระแสโลกยุคดิจิทัลในปัจจุบันได้นำความเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การดำเนินชีวิตอย่างรวดเร็ว มีการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และทันสมัยมากขึ้น ซึ่งทำให้ภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้ทันต่อความต้องการของประชาชนในการให้บริการในด้านต่าง ๆ ทำให้ประชาชนเกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีความปลอดภัยในด้านข้อมูลทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศ.พิเศษ.ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์<sup>๑</sup> ที่ได้เสนอว่าระบบราชการในยุค ๔.๐ ต้องมีการสร้างนวัตกรรมภาครัฐเพื่อปรับปรุงระบบและรูปแบบการทำงานให้ต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมส่งมอบบริการ นวัตกรรมบริหารองค์การ นวัตกรรมเชิงนโยบาย นวัตกรรมทางความคิด และนวัตกรรมเชิงระบบ ซึ่งต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม
- ๑.๒ นอกจากนั้น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นและลุกลามไปทั่วโลกในปัจจุบัน เป็นปัจจัยส่งผลให้ต้องเร่งกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยภาครัฐเองจำเป็นต้องเร่งกระบวนการการทำงานให้เป็นรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมส่งมอบบริการ นวัตกรรมบริหารองค์การ และนวัตกรรมเชิงระบบ ซึ่งต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม ดังนั้น ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานดังกล่าว และพร้อมสำหรับการก้าวไปสู่การเป็น Government Hybrid Working
- ๑.๓ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลได้จริงก็ต่อเมื่อผู้ขับเคลื่อนเครื่องยนต์ซึ่งก็คือผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับใช้เวลาเรียนรู้และยอมรับการขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ใหม่ ซึ่งหัวใจสำคัญก็คือเทคโนโลยี หรือ Platform ต่างๆ พร้อมทั้งเปลี่ยนกรอบแนวคิดและรูปแบบวิธีการทำงานเดิมไปสู่การทำงานในรูปแบบ Digital Workplace โดยการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา

<sup>๑</sup> ระบบราชการ ๔.๐ กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ บทความเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มย่อย ปยป.๑ เมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๐

๑.๔ ผลการศึกษาของ ดวงพร บุญเม้ง<sup>๒</sup> พบว่า บุคลากรในภาครัฐส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายการ Work from home ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและพร้อมรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้ต้องศึกษาและออกแบบรูปแบบการทำงานสำหรับลักษณะงานแต่ละประเภทให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละงานอย่างจริงจังต่อไป

๑.๕ ผลการศึกษาของ TDRI<sup>๓</sup> พบว่า WFH มีผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงาน ทั้งด้านค่าใช้จ่ายโดยตรงที่ลดลง เวลาที่ประหยัดได้จากการเดินทางที่ลดลง และผลผลิตภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยประโยชน์ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดตกอยู่กับพนักงาน ในรูปของเวลาในการเดินทางที่ประหยัดได้ ซึ่งทำให้พนักงานมีเวลาในการทำกิจกรรมตามที่ต้องการเพิ่มขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น รัฐบาลและองค์กรต่าง ๆ จึงควรสนับสนุนให้มีการทำงานที่บ้านมากขึ้น ทั้งในช่วงที่โควิด-๑๙ ระบาด และช่วงหลังจากที่โควิด-๑๙ เลิกระบาดในวงกว้างแล้ว จนกลายเป็น “ความปกติใหม่” (New normal) โดยควรดำเนินการดังนี้

- ลดอุปสรรคสำคัญที่ทำให้คนบางส่วนไม่สามารถทำงานที่บ้านได้ ซึ่งรวมถึงการขาดอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการทำงานที่บ้าน โดยองค์กรอาจให้การอุดหนุนพนักงานในการจัดหาอุปกรณ์ดังกล่าว ตลอดจนออกแบบระบบงานใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานที่บ้าน เช่น การนำเอาระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนกระดาษ ในขณะเดียวกัน ภาครัฐก็ควรแก้ไขกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ให้สามารถติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ ทั้งในการประชุมและงานเอกสารต่าง ๆ
- ส่งเสริมการทำงานที่บ้านโดยสมัครใจควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมในองค์กรที่ทำให้พนักงานได้พบปะกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้ง เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม โดยควรเกิดจากการตกลงกันของแต่ละทีมในองค์กร เพื่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงานเอง เนื่องจาก พนักงานแต่ละคนอาจมีความต้องการและความพร้อมที่แตกต่างกันในการทำงานที่บ้าน
- ปัจจุบันหลายหน่วยงานตระหนักดีแล้วว่า รูปแบบการทำงานในยุค Next Normal หลังจากสถานการณ์โควิดสิ้นสุดลงจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การทำงานรูปแบบเดิมที่ต้องเข้าทำงานที่สำนักงาน ๕ วัน เวลา ๐๘.๓๐ น. เลิกงาน ๑๖.๓๐ น. จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยปัจจุบันมีองค์กรหลายแห่งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น โดยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น Digital Workplace และปฏิบัติงานในรูปแบบ Hybrid Working มีการนำเทคโนโลยี และ Platform รวมถึง Software ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน

<sup>๒</sup> สารนิพนธ์ประกอบการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อการทำงาน Work from Home ของบุคลากรในภาครัฐ

<sup>๓</sup> ผลกระทบของการทำงานที่บ้าน (Work from home) ในช่วงโควิด-๑๙: กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ โดย ดร. เสาวรัจ รัตนคำฟู และเมธาวี รัชตวิจิตร

ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัดต้นทุนทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน อีกทั้งไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่หรือเวลาการทำงานอีกด้วย โดยจะเห็นว่ารูปแบบการทำงานดังกล่าวทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ลดความตึงเครียด ทั้งร่างกายและจิตใจ มีเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้น และเพิ่มโอกาสในการเติมความรักความผูกพันในครอบครัว โดยที่ประสิทธิภาพการทำงานไม่ลดลง

- ๑.๖ ผลการสำรวจของบริษัท Microsoft<sup>๔</sup> พบว่า หลังจากการระบาดของโควิด ความคาดหวังของพนักงานไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยกว่า ๘๐% ของพนักงานระดับผู้จัดการมีความคาดหวังให้บริษัท มีนโยบายการทำงานจากบ้าน และกว่า ๗๐% ของพนักงานให้การตอบรับนโยบายการทำงานแบบไฮบริด และในปัจจุบัน พนักงาน Microsoft สามารถทำงานจากที่บ้านได้แล้วสูงสุดถึง ๕๐% ของเวลาทำงานทั้งหมด

## ๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงาน

- ๒.๑ เพื่อเสนอแนวทางการปรับรูปแบบการทำงานของภาครัฐ ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและรองรับกับอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทันสมัยและเครื่องมืออื่นๆ มาสนับสนุนการปรับรูปแบบการทำงานของภาครัฐในแต่ละประเภท/ลักษณะงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๒ เพื่อเสนอประเด็น/แนวทางการปรับปรุงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้รูปแบบการทำงานสมัยใหม่มีความเป็นไปได้
- ๒.๓ เพื่อเสนอปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานรูปแบบใหม่

## ๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๓.๑ ระบบการทำงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โปร่งใส รวดเร็ว
- ๓.๒ บุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำหรับรูปแบบงานสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องในอนาคต
- ๓.๓ บุคลากรภาครัฐมีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น
- ๓.๔ ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- ๓.๕ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพิ่มขึ้น
- ๓.๖ ต้นทุนการปฏิบัติงานทั้งของรัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องลดลง

<sup>๔</sup> ที่มา <https://www.dmit.co.th/google-workspace-updates-th/hybrid-working-google-workspace/>

- ๓.๗ ภาครัฐมีรูปแบบการทำงานและการให้บริการที่หลากหลาย สอดคล้องกับการบริหารงานในสถานการณ์ต่าง ๆ

## ๔. นิยามศัพท์เฉพาะ

### ๔.๑ Government Hybrid Working

Hybrid Working เป็นลักษณะการทำงานแบบผสมผสาน ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานจากสถานที่ต่าง ๆ ได้หลากหลาย เป็นวิวัฒนาการของการทำงานทางไกลที่ยืดหยุ่น เต็มรูปแบบ และตอบสนองความต้องการของพนักงานที่จะแบ่งเวลาระหว่างที่บ้านและที่ทำงานให้ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้น Government Hybrid Working จึงเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของภาครัฐ โดยใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานในด้านต่าง ๆ ช่วยลดการใช้กระดาษ การจัดทำระบบสำนักงานฯ ให้เป็นรูปแบบดิจิทัล การรับส่งหนังสือราชการผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะมีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าระบบเดิม

### ๔.๒ Anywhere

การทำงานในลักษณะ Anywhere เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่จำกัดสถานที่และมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับการทำงานในรูปแบบเดิมที่ต้องอยู่ในสถานที่ ทั้งนี้ความสามารถในการทำงานรูปแบบ Anywhere จำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม

### ๔.๓ Anytime

การทำงานในลักษณะ Anytime เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่จำกัดเวลา ควบคู่ไปกับรูปแบบการทำงาน Anywhere ซึ่งนอกจากจะเพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความรวดเร็วและลดอุปสรรคในเรื่องของเวลา โดยรูปแบบ Anywhere และ Anytime จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเป็น User friendly มากที่สุด

### ๔.๔ Smart Office

คือรูปแบบของที่ทำงานที่เป็นมากกว่าแค่ Fixed Place/Fixed Location หากแต่เป็น Office ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ยืดหยุ่นทั้ง เวลาการทำงาน การเข้าถึงทรัพยากรขององค์กร และสถานที่ทำงานที่ไม่จำกัดแค่ที่ใดที่หนึ่ง โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสนับสนุนการเป็น Smart Office ดังนั้น Hybrid Working และ Co-working space จึงเป็นรูปแบบหนึ่งของ Smart Office

## ๕. วิธีดำเนินการศึกษา

### ๕.๑ ศึกษาแนวทาง Government Hybrid Working

๕.๑.๑ ศึกษารูปแบบการทำงานของภาครัฐในแต่ละประเภท เพื่อพิจารณาประเภท/ลักษณะงานของภาครัฐที่สามารถปรับรูปแบบการทำงานให้ทันสมัยได้

#### ๑) จำแนกตามประเภท /ระดับตำแหน่ง/ลักษณะงาน

- ข้าราชการ ประเภทวิชาการ/ทั่วไป (ลักษณะงานเชิงเทคนิค)
- ข้าราชการ ประเภทวิชาการ/ทั่วไป (ลักษณะงานไม่ได้เป็นเชิงเทคนิค)
- พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราว (ลักษณะงานไม่ได้เป็นเชิงเทคนิค)

#### ๒) จำแนกตามสายงาน

- สายงานเทคนิค/เทคโนโลยี
- สายงานพัฒนาธุรกิจ นวัตกรรม
- สายงานวิจัย/วิเคราะห์/ประมวลสถิติ
- สายงานการสอน/การศึกษา
- สายงานกฎหมาย
- สายงานนโยบาย/กลยุทธ์/งบประมาณ/บริหารโครงการ
- สายงานบริหาร
- สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล
- สายงานบัญชี/การเงิน
- สายงานพัสดุ/จัดซื้อจัดจ้าง
- สายงานวิชาการ
- สายงานสนับสนุน เช่น ผู้ประสานงาน เลขานุการ งานประชาสัมพันธ์ งานบริการให้คำปรึกษา

โดยสรุป อาจจำแนกลักษณะงานที่สามารถกำหนดให้ปฏิบัติราชการแบบ Government Hybrid Working ได้<sup>๕</sup> ดังนี้

- ๑) **งานวิชาการ** ในลักษณะของการศึกษาค้นคว้า คิดวิเคราะห์ การจัดทำรายงาน การศึกษา การวิเคราะห์วิจัย รายงานทางวิชาการ การจัดทำข้อเสนอแนะ การออกแบบหรือพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ การออกแบบด้านสถาปัตยกรรม

<sup>๕</sup> ส่วนหนึ่งของตัวอย่างประเภทงานอ้างอิงจาก “Work From Home ภาครัฐพร้อมใหม่ กับ New Normal” สํารวจโดยสํารวจโดย สํานักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA)

การพิจารณาวินิจฉัยข้อกฎหมาย หรือ งานรูปแบบอื่นที่หน่วยงานต้นสังกัดเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน โดยแบ่งตามความพร้อม ดังนี้

- **กลุ่มงานที่มีความพร้อมมากที่สุด** เช่น กลุ่มงานวิชาการทั่วไปสายงานเทคนิค เทคโนโลยี พัฒนารัฐกิจ นวัตกรรม สายงานวิจัย วิเคราะห์ ประมวลผลทางสถิติ เป็นต้น
  - **กลุ่มงานที่มีความพร้อมปานกลาง** ได้แก่ สายงานสอน การศึกษา กฎหมาย นโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ บริหารโครงการ สายงานบริหาร และสายงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- ๒) **งานบริหาร** งานอำนวยความสะดวก ที่สามารถสื่อสาร กำกับ และติดตามการดำเนินงานกับ ผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลได้ เช่น ข้าราชการประเภทบริหาร/ อำนวยความสะดวก เป็นต้น
- ๓) **งานสนับสนุน** เป็นงานที่ต้องให้บริการหรือเตรียมพร้อมสนับสนุนงานประเภทอื่น ๆ ในองค์กร เช่น งานเลขานุการ งาน IT งานประสานงาน หรืองานลักษณะอื่นที่สามารถเข้าถึงและปฏิบัติงานผ่านช่องทางดิจิทัลได้ เช่น งานสายบัญชี การเงิน พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง สายงานสื่อสารองค์กร ลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- ๔) **งานที่สามารถกำหนดเป้าหมายและประเมินผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม** ส่วนใหญ่เป็นงานทางวิชาชีพเฉพาะที่มีกำหนดการชัดเจน เช่น งานพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ งานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ งานออกแบบทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม งานตรวจสอบบัญชี งานวิจัยศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

#### ๕.๑.๒ **ศึกษารูปแบบการทำงานของภาครัฐที่ทันสมัยต่าง ๆ เพื่อพิจารณากำหนดรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทประเภท/ลักษณะงาน**

- ๑) **งานบริการ** เป็นตัวอย่างงานที่หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งต้องทำและมีเหมือนกัน แม้งานบริการของแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป แล้วแต่ลักษณะงาน ผู้รับบริการก็จะมีหลากหลายกลุ่ม การบริการก็จะมีขั้นตอนมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร แต่จุดประสงค์หลักจะเหมือนกัน คือ ทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการพึงพอใจและประทับใจ ด้วยการให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหา เป็นต้น นอกจากนั้น อีกเหตุผลหนึ่งที่เลือกศึกษางานบริการ เนื่องจากการบริการที่ดี ผู้รับบริการประทับใจ ก็จะชื่นชมองค์กร และเบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงานในแต่ละองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมักพบว่า งานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนความสำเร็จของงานเหล่านั้นอยู่เสมอ นอกจากนั้น การ



บริการถือเป็นหน้าเป็นตาขององค์กร การบริการดี ภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดีตามไปด้วย

ตัวอย่างการบริการนักลงทุนของบีโอไอ การบริการนักลงทุน ๑ บริษัท จะมีความสำคัญตั้งแต่กระบวนการให้คำปรึกษา ให้ข้อมูล การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนกระทั่งจัดตั้งบริษัท ลงทุน ก่อสร้างโรงงาน นำเข้าเครื่องจักร วัตถุดิบ เริ่มผลิต จนกระทั่งการติดตามความคืบหน้าตรวจสอบโรงงานและการปฏิบัติตามเงื่อนไขส่งเสริม และแก้ไขปัญหา จะเห็นว่า ความพึงพอใจของนักลงทุนจะต้องอยู่ในทุกกระบวนการ และต้องบริการอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ในการ Work from Home การบริการเหล่านี้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนการบริการให้มีประสิทธิภาพเช่นเดิม และมีความจำเป็นต้องนำระบบออนไลน์มาใช้บริการให้ครบทุกขั้นตอน เพื่อให้นักลงทุนรู้สึกว่ามีความสะดวกกว่าเดิม ไม่ใช่เหมือนเดิม โดยตัวอย่างของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) ได้มีการดำเนินการ ดังนี้

- การปรับขั้นตอนการทำงาน **โดยนำระบบออนไลน์มาใช้กับทุกขั้นตอนที่เคยต้องมาดำเนินการที่หน่วยงาน** เริ่มตั้งแต่การเริ่มติดต่อครั้งแรก ด้วยการสร้างระบบการติดต่อออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ในทุกกระบวนการ นักลงทุนสามารถเริ่มทำนัดหมายการพบหารือ ขอคำปรึกษาจากระบบ และสามารถขอให้มีการประชุมออนไลน์ หลังนัดวันประชุม นักลงทุนจะได้รับการแจ้งยืนยันนัดหมาย พร้อมรายละเอียดการเข้าประชุม นอกจากนั้น ในการยื่นขอรับการส่งเสริม การยื่นขอนำเข้าเครื่องจักร วัตถุดิบ สามารถยื่นออนไลน์ทั้งสิ้น บีโอไอได้มีการปรับแบบฟอร์มในการยื่นขออนุญาตให้ง่ายขึ้น เพื่อให้ระบบออนไลน์สามารถรองรับได้ รวมทั้งออกแบบระบบให้สามารถเชื่อมโยงการติดตามสถานภาพได้ และขบวนการบางอย่างที่ต้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น บีโอไอต้องมีการหารือเพื่อสร้างระบบการเชื่อมโยงเป็นแบบ Single Window ตลอดสายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นักลงทุนไม่จำเป็นต้องไปยื่นเป็นเอกสารใด ๆ เลย และมีการปรับรูปแบบเอกสารที่ยื่นใหม่ ปรับข้อกำหนดเอกสารที่ต้องใช้ในการพิจารณาใหม่ กำหนดความหมายของข้อความให้สอดคล้องกับหน่วยงานอื่น เป็นต้น ซึ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ การเชื่อมโยงกับกรมศุลกากร กรมการจัดหางาน และสำนักงานตำรวจตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น

- การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ มีการเพิ่มช่องทางการติดต่อออนไลน์ให้หลากหลาย เพื่อให้พนักงานเลือกติดต่อตามความสะดวก ซึ่งปีโอไอเลือกให้บริการติดต่อสื่อสารเพิ่มเติม ๔ ช่องทาง ได้แก่ กรณีหลังจากรมีการลงทุน หากพนักงานมีปัญหาติดขัดในการดำเนินการตามโครงการ หรือต้องการติดตามสถานการณ์ยื่นขออนุญาตต่าง ๆ สามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่ได้หลายช่องทาง เช่น ๑) มีระบบออนไลน์ให้พนักงานตรวจสอบสถานภาพการยื่นขออนุญาตได้ทุกขั้นตอน ๒) ติดตามผ่านอีเมลของกองที่ยื่นขออนุญาต หรืออีเมลส่วนกลางของสำนักงาน ซึ่งอีเมลแต่ละ Address จะมีเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายคอยตอบและให้ข้อมูล หรือ ๓) หากไม่ต้องการตรวจสอบตามระบบหรืออีเมล พนักงานสามารถใช้ช่องทางการติดต่อผ่านกลุ่ม Line ของกองหรือหน่วยงานที่พนักงานยื่นขออนุญาตไว้ นอกเหนือจากการติดตามในระบบติดตามหรืออีเมล และ ๔) ในการติดต่อประสานงานเรื่องต่าง ๆ ช่วง Work from Home ปีโอไอมีระบบ Call Center และให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานที่ Call Center ดาวน์โหลระบบโทรศัพท์ของสำนักงาน เพื่อใช้สำหรับรับโทรศัพท์ของพนักงานเมื่อ Work from Home พนักงานจึงยังสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ได้เหมือนการทำงานช่วงปกติ
  - อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในระบบหรือแอปพลิเคชันมาใช้ในการทำงานออนไลน์ พบว่ายังมีข้อจำกัดในเรื่องการเช่าระบบ ที่ตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องเช่าจากผู้ประกอบการที่อยู่ในประเทศไทยเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถเลือกระบบที่ดีและเหมาะสมกับงานมาใช้งานได้ทั้งหมด และอาจมีราคาที่สูงกว่าเช่าจากผู้ประกอบการต่างประเทศอีกด้วย
- ๒) งานตรวจสอบติดตามการปฏิบัติตามเงื่อนไข กฎระเบียบ งานลักษณะนี้ ในการทำงานช่วงปกติ จำเป็นต้องทำการตรวจสอบสถานที่จริง ซึ่งดูเหมือนในทางปฏิบัติ จะใช้การตรวจสอบแบบ Work from Home ไม่ได้ แต่กรณีตัวอย่างของปีโอไอ ลักษณะงานการตรวจสอบ ติดตาม คือ การตรวจสอบกำลังการผลิตของเครื่องจักร ตรวจสอบขั้นตอนการผลิตของโรงงาน ตรวจสอบใบอนุญาตต่าง ๆ ตรวจสอบเครื่องจักร เป็นต้น จากลักษณะงานดังกล่าว จะมีการตรวจสอบทั้งจากเอกสาร และสถานที่จริงในโรงงานซึ่งปีโอไอดำเนินการ ดังนี้

- มีการนำวิธีการตรวจสอบออนไลน์มาใช้แทนการตรวจสอบในสถานที่จริง โดยนำระบบ Zoom มาใช้ประชุมซักถามและตรวจสอบ ซึ่งการตรวจสอบเครื่องจักร ขั้นตอนการผลิต จะใช้วิธีการถ่ายวิดีโอจาก Zoom เติมนุสภาพของเครื่องจักร และขั้นตอนการผลิตต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม อาจมีกิจการบางอย่างที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่ และมีขบวนการผลิตซับซ้อน ก็ยังต้องมีการตรวจสอบในสถานที่จริงอยู่
- การตรวจสอบเอกสารสามารถยื่นเอกสารประกอบการตรวจสอบออนไลน์ได้ทุกอย่างตามระบบของงานติดตามตรวจสอบ ซึ่งจะแยกออกจากระบบการยื่นออนไลน์ของงานอื่น

จากตัวอย่างของบีไอไอ พบว่า ทั้ง ๒ ลักษณะงาน สามารถนำระบบออนไลน์มาใช้ในกรณี Work from Home แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานบางกระบวนการใหม่ในสอดคล้องกับรูปแบบออนไลน์ ซึ่งงานบริการจะต้องทำงานควบคู่ไปกับดิจิทัลโดยตลอด และการจะนำดิจิทัลมาใช้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเนื้อหาของบริการนั้น ๆ ว่ามีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนั้น การปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานแบบ Work from Home จำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีในการสื่อสารต่าง ๆ เข้ามาช่วย และไม่ควรมีช่องทางเดียว เพื่อคงประสิทธิภาพการบริการไว้ ซึ่งจะเห็นว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ หรือเทคโนโลยีสื่อสารมาใช้ จำเป็นต้องเลือกที่เหมาะสมกับงาน และหน่วยงานต้องลงทุนซึ่งจะมีเรื่องของงบประมาณ กฎระเบียบในการจัดซื้อ ระเบียบการใช้ เข้ามาเกี่ยวข้อง หน่วยงานจึงต้องมีการศึกษาระเบียบให้ชัดเจน นอกจากนี้ รัฐบาลควรพิจารณาปรับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้การทำงาน Work from Home มีความคล่องตัวขึ้น เช่น การเช่าระบบที่กำหนดให้เช่าจากผู้ประกอบการในประเทศเท่านั้น

- ๓) **งานภาคสนาม** การปรับใช้ GHW ในงานภาคสนาม สามารถออกแบบรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละลักษณะงาน ยกตัวอย่างเช่น งานติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะอากาศและการพยากรณ์อากาศ (ทั่วไป เพื่อการเกษตร การบริหารจัดการน้ำ ออกค่าเตือน วาตภัย อุทกภัย และภัยจากอากาศทุกชนิด) สามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพงาน โดยปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ตรวจวัดสภาพอากาศที่มีระบบการทำงานแบบอนาล็อก (Analog) มาเป็น

ระบบดิจิทัล (Digital) เพื่อให้การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระบบเดียวกัน สามารถเชื่อมต่อข้อมูลทั้งหมด ได้อย่างเป็นระบบ ปรับเปลี่ยนเครื่องมือวัดสภาพอากาศตามจุดต่างๆ ให้เป็นระบบอัตโนมัติให้ได้ ๑๐๐% เพื่อเชื่อมต่อข้อมูลจากการตรวจวัดเข้าเครื่องประมวลผลในลักษณะแบบที่เป็นข้อมูลปัจจุบัน (Realtime) นำเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์และประมวลผล การแจ้งเตือนภัยล่วงหน้ามาใช้ในการดำเนินงานให้ครอบคลุมมากที่สุด เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูล การตรวจสภาพอากาศ การวิเคราะห์และประมวลผล การแจ้งเตือนภัยล่วงหน้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดภาระของเจ้าหน้าที่ในการตรวจวัด ปรับเปลี่ยนภารกิจในการศึกษาค้นคว้าในการวิจัยมากขึ้น

๕.๑.๓ **ศึกษารูปแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการปรับรูปแบบการทำงานในแต่ละประเภท/ลักษณะงาน** รูปแบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานในรูปแบบ Government Hybrid Working ให้เหมาะสม ในเบื้องต้นควรมีองค์ประกอบดังนี้

#### ๑) Digital Workplace

เทคโนโลยีและ Platform ต่าง ๆ คือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต ซึ่งรวมถึงการเข้าสู่การเป็น Smart Office และการปรับใช้ Social Media หรือการสร้าง Application ขึ้นมาใช้งานขององค์กร เทคโนโลยีและนวัตกรรมเหล่านี้จะช่วยยกระดับการปฏิบัติงาน ลดกระบวนการ รวมถึงขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ เพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ในด้านของผู้รับบริการก็สามารถติดต่อหน่วยงานผ่านช่องทางออนไลน์ได้จากทุกที่เพียงแค่มีอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเชื่อมต่อเท่านั้น นับว่าเทคโนโลยีต่าง ๆ ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการติดต่อสื่อสารกัน โดยองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็น Digital Workplace มีดังนี้

##### ๑.๑) ระบบฐานข้อมูลบน Cloud/แพลตฟอร์มกลางบนคลาวด์ (Cloud System) และระบบสำรองข้อมูล (DR site)

การปรับรูปแบบการทำงานภายในองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานแบบออนไลน์ ทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีแพลตฟอร์มกลางบนคลาวด์

(Cloud System) เป็นของตัวเอง ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของ Public Cloud หรือ Private Cloud หรือการเช่าบริการ Cloud Server โดยแพลตฟอร์มกลางดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรสามารถเชื่อมต่อข้อมูลและอุปกรณ์ภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างระบบจัดเก็บเอกสาร หรือระบบงานสารบรรณ ในรูปแบบ Digital Workplace ได้อย่างเป็นระบบ ควบคุมการเข้าถึงเอกสารได้ สามารถสืบค้นเอกสารง่ายตาม Key word ของชื่อไฟล์ และสามารถเรียกใช้ เอกสารแบบ Real-Time พร้อมทั้งสามารถรับส่งไฟล์งาน เข้าถึงเอกสารและข้อมูล ต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถตั้งกลุ่มและส่งข้อความแชท มอบหมายและติดตามความคืบหน้าของงานได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งการใช้ระบบ คลาวด์ยังช่วยให้หน่วยงานประหยัดต้นทุนค่ากระดาษ หมึกพิมพ์ ค่าอุปกรณ์ ค่าสถานที่จัดเก็บเอกสารในระยะยาว รวมถึงลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองใน สำนักงานอีกด้วย

### ๑.๒) แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)

สิ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับการทำงานอยู่ที่บ้านหรือการปฏิบัติงานนอก สำนักงานรวมถึงรูปแบบการทำงานบน Smart Office คือ การสื่อสารกันภายใน ทีมและระหว่างหน่วยงาน โดยนอกเหนือจากการสื่อสารกันผ่านทางอีเมล หรือ Platform อื่นแล้ว การประชุมทางไกล หรือ Video Conference ถือเป็นสิ่งที่ สำคัญและจำเป็นในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนมุมมองและหารือร่วมกัน ดังนั้น ทุกองค์กรควรมี Platform กลางสำหรับการประชุมทางไกล ซึ่งระบบดังกล่าว รองรับการแชร์ไฟล์ข้อมูลแบบออนไลน์พร้อมทั้งมีระบบตัดเสียงรบกวนระหว่าง การสนทนาอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การประชุมทางไกลเป็นระยะเวลาาน อาจ ส่งผลกระทบต่อความเหนื่อยล้า และภาวะเครียดจากการประชุมออนไลน์ เนื่องจากต้องใช้สมาธิมากกว่าการประชุมรูปแบบปกติ ดังนั้น ควรมีการกำหนดเวลา ของการประชุมให้เหมาะสมไม่ให้มีระยะเวลานานเกินไป

### ๑.๓) โทรศัพท์ระบบ IP PBX (IP Phone)

ระบบโทรศัพท์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับการทำงานในรูปแบบ ออนไลน์ เดิมสำนักงานทั่วไปจะใช้โทรศัพท์ระบบ Analog ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้อง เข้าสำนักงาน แต่หากองค์กรปรับเปลี่ยนมาทำงานในรูปแบบ Hybrid Working จึงมีความจำเป็นต้องปรับระบบโทรศัพท์มาเป็นระบบ IP PBX (IP Phone) ซึ่งจะ

ช่วยให้บุคลากรสามารถรับโทรศัพท์ที่โทรเข้าสำนักงานได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่จำเป็นต้องเข้าสำนักงาน

## ๒) Cyber Security

การปรับรูปแบบการทำงานไปสู่ Hybrid Working ซึ่งบุคลากรสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ต้องอาศัยการทำงานบนเทคโนโลยีเป็นหลัก ซึ่งแน่นอนว่ามีความเสี่ยงในด้าน Cyber Security ดังนั้น องค์กรและบุคลากรจะต้องเตรียมรับมือกับปัญหาความปลอดภัยของข้อมูลและภัยคุกคามทางไซเบอร์ องค์กรต้องมีระบบการรักษาความมั่นคงปลอดภัย มีระบบการสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีการควบคุมสิทธิ์ในการเข้าถึง และระบบหรือเครือข่ายที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างปลอดภัย พร้อมทั้งมีการวางแผนทางการป้องกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยป้องกันข้อมูลองค์กรและข้อมูลบุคลากรให้พร้อมจัดการต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางคอมพิวเตอร์ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานแบบ Hybrid Working มีความมั่นคงปลอดภัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ๓) ระบบ Application รองรับการทำงานแบบ Government Hybrid Working

เช่น ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกงานแบบออนไลน์ (Online Time Attendance Management: Online TAM) ในรูปแบบต่าง ๆ ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access) ระบบการติดตามงานภายใน ระบบช่วยการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) ระบบการวัดอัตโนมัติเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน (Remote Sensing System) และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง เป็นต้น

ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้สามารถสนับสนุนการทำงานในแต่ละรูปแบบ ดังนี้

- ๑) งานประเภทที่อยู่ในสำนักงาน รูปแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น ระบบสนับสนุนการประชุมออนไลน์ การติดต่อลูกค้า ใช้เครื่องมือที่สนับสนุนการสื่อสาร เช่น Slack, Google Chat, Skype หรือ Microsoft Teams หรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้การสนทนาเป็นไปได้ง่ายขึ้น การรับส่งข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐทั้งภายในและภายนอกต้องสามารถกระทำได้โดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความมั่นคงปลอดภัย การเชื่อมโยงระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การปรับปรุงแก้ไขระเบียบงานสารบรรณ รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และการนำวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการขออนุมัติ อนุญาต

การขึ้นทะเบียน การจดทะเบียน และการแจ้งเพื่อประกอบกิจการของประชาชน รวมทั้งการรับเงินและการออกใบเสร็จรับเงินของหน่วยงานของรัฐ

- ๒) งานที่ต้องใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ของหน่วยงาน ในการทำงาน เช่น งานตรวจวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ ไม่สามารถทำงานนอกสำนักงานได้ แต่อาจมีส่วนงานบางชิ้นที่สามารถทำได้ เช่น การรายงานผล การสรุปผลงาน ซึ่งต้องการเทคโนโลยีในการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน

#### ๕.๑.๔ ศึกษาข้อจำกัดของบริบทต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับรูปแบบการทำงานภาครัฐ อาทิ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ในปัจจุบันภาครัฐได้มีการปรับปรุงระเบียบและกฎหมายเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานในลักษณะที่ยืดหยุ่นมากขึ้นไปแล้วในหลายมิติ อาทิ การลงเวลา การประชุมสัมมนา การตรวจรับงาน และการลงนามในเอกสารที่มีใช้การเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ยังมีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงานในบางมิติที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การทำงานในรูปแบบ GHW มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระเบียบการยืมอุปกรณ์สำนักงาน ระเบียบการจัดการเรื่องเอกสารทางการเงิน ระเบียบการประชุมทางไกลที่ต้องใช้อุปกรณ์ชั้นความลับ รวมทั้งกระบวนการสั่งการ/มอบหมายงานทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ปฏิบัติได้จริง ระเบียบการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงาน GHW ที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เป็นต้น

#### ๕.๑.๕ ศึกษาปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่

##### ๑) นโยบายขององค์กร

หัวใจสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ของส่วนราชการประสบความสำเร็จและสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้สัมฤทธิ์ผลนั้น คือ การผลักดันจากระดับนโยบาย โดยผู้บริหารต้องวางพื้นฐานเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคต โดยการกำหนดนโยบายและทิศทางการปรับรูปแบบการทำงานภายในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ดัดแปลงแนวปฏิบัติให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา โดยมุ่งเน้น “ผลงาน” มากกว่า “ระยะเวลา” ของการทำงานในหนึ่งวันว่าครบ ๘ ชั่วโมงหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในหลักการ และเปลี่ยนกรอบแนวคิดและวิธีการทำงานขององค์กรโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

๒) ระเบียบและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่

เพื่อยกระดับและปรับการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการทำงานในยุค Next Normal ในรูปแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working ที่สามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ร่วมกับการทำงานในสำนักงานเข้าด้วยกัน โดยบุคลากรจะได้รับอิสระหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น อาจเข้าสำนักงานเพียงสัปดาห์ละ ๓-๔ วัน หรือเฉพาะวันที่ต้องการระดมความเห็น สำหรับวันอื่นสามารถปฏิบัติงานจากที่ไหนก็ได้ (Anywhere) อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานในรูปแบบ Hybrid Working เป็นการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องปรับปรุงแก้ไข ระเบียบกฎหมาย และกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับส่วนราชการให้สอดคล้องกับการทำงานของข้าราชการในรูปแบบใหม่ที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของภาครัฐและสร้างระบบราชการใหม่ที่เหมาะสมกับอนาคตของประเทศ

ปัจจุบันหลายหน่วยงานตระหนักดีแล้วว่า รูปแบบการทำงานในยุค Next Normal หลังจากสถานการณ์โควิดสิ้นสุดลงจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การทำงานรูปแบบเดิมที่ต้องเข้าทำงานที่สำนักงาน ๕ วัน เวลา ๐๘.๓๐ น. เลิกงาน ๑๖.๓๐ น. จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยปัจจุบันมีองค์กรหลายแห่งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น โดยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น Digital Workplace และปฏิบัติงานในรูปแบบ Hybrid Working มีการนำเทคโนโลยี และ Platform รวมถึง Software ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัดต้นทุนทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน อีกทั้งไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่หรือเวลาการทำงานอีกด้วย โดยจะเห็นว่ารูปแบบการทำงานดังกล่าวจะทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ลดความตึงเครียดทั้งร่างกายและจิตใจ มีเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้น และเพิ่มโอกาสในการเติมความรักความผูกพันในครอบครัว โดยที่ประสิทธิภาพการทำงานไม่ลดลง

นอกจากนั้น การจัดหา supporting facilities อื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ ค่าสื่อสาร working space ฯลฯ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้การทำงาน GHW มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็เป็นสิ่งจำเป็น



## ๕.๑.๖ ศึกษาตัวอย่างที่ดีจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

### ๑) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

- การ Check-in บันทึกลงเวลาทำงาน  
พนักงานบันทึกเวลาเข้า-ออก วันละ ๔ ครั้ง โดยการส่งตำแหน่งที่ปฏิบัติงานผ่าน LINE ให้กับผู้บังคับบัญชา ตามเวลา ดังนี้ ๐๘.๓๐ น. ๑๒.๐๐ น. ๑๓.๐๐ น. และ ๑๖.๓๐ น.
- การติดต่อประสานงานภายในองค์กร
  - ติดต่อประสานงานผ่าน LINE เป็นหลัก
  - กนอ. มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบภายในองค์กร (Intranet) แต่ต้องใช้ VPN ในการเข้าระบบ โดยในระบบ Intranet จะมี Work Flow พร้อมทั้งระบบรองรับการส่งหนังสือภายในได้
- การติดต่อกับนักลงทุน
  - มีเจ้าหน้าที่ Call Center ทำงานในสำนักงานทุกวันเพื่อให้คำปรึกษาเบื้องต้น
  - จัดทำ IEAT Touch Application สำหรับให้คำปรึกษาและติดต่อประสานงานกับนักลงทุน
  - จัดทำ Line Official เพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร สำหรับกลุ่มกองอนุญาตผู้ประกอบการ กองอนุญาตก่อสร้าง และกองสิทธิประโยชน์
  - มีระบบ e-PP (e-Permission Privilege) ระบบอนุมัติ อนุญาตทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้บริการนักลงทุน
  - ทั้งนี้ วิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ กนอ. จะทำการพิจารณาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ออนไลน์ หากเอกสารผ่านเกณฑ์แล้ว นักลงทุนจะต้องนำส่งเอกสารตัวจริงให้ทาง กนอ. โดยสามารถวางเอกสารได้ในจุดรับเอกสาร และจะมีเจ้าหน้าที่ Call Center ที่ประจำในสำนักงานมาจัดเก็บเอกสารเพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต่อไป

### ๒) ธนาคารแห่งประเทศไทย

- การ Check-in บันทึกลงเวลาทำงาน
  - ธปท. ไม่มีระบบให้พนักงานบันทึกเวลาทำงาน แต่มีการตั้งกฎว่าตั้งแต่เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. จะต้องสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา และสามารถส่งมอบงานต่าง ๆ ได้ตามกำหนด

- ธปท. อนุญาตให้พนักงานกลับไปทำงานในต่างจังหวัดได้ (Work From Hometown) แต่ต้องทำงานในที่พำนักอาศัยส่วนตัวเท่านั้น และห้ามพนักงานไม่ให้ Post ข้อมูลหรือภาพถ่ายการทำงานนอกสำนักงานลงในพื้นที่ Social Media ใด ๆ

- การติดต่อประสานงานภายในองค์กร

- ใช้ Microsoft Team ที่ผูกกับอีเมลของ ธปท. เป็นช่องทางหลักในการส่งงานและติดต่อสื่อสาร พนักงานต้อง Log-in ตลอดช่วงเวลาทำงาน พร้อมทั้งแสดงสถานะการทำงานในขณะนั้น การประชุมหารือภายในแบบออนไลน์ รวมทั้งการส่งมอบงาน จะนำส่งผ่านระบบของ Microsoft Team
- หน่วยงานกลางมีระบบ File Serve ซึ่งเป็นระบบ Cloud สำหรับจัดเก็บข้อมูล โดยต้องมีการจัดลำดับการให้สิทธิ์เข้าถึงข้อมูล
- ใช้ Application Workspace ONE Boxer ของบริษัท VMware ซึ่งเป็น Mobile Application ที่ใช้จัดการอีเมล ปฏิทิน และรายชื่อผู้ติดต่อ
- มีบริการ IT หลายช่องทาง เพื่อแก้ปัญหาการทำงานทางไกล โดยผ่านระบบ BOT Deck, BOT Service Desk, IT Clinic ผ่าน Microsoft Team และเบอร์โทรติดต่อตรง

- การติดต่อกับผู้ติดต่อภายนอก

- สามารถประสานงานผ่านเบอร์โทรออฟฟิศได้ โดยเจ้าหน้าที่ IT จะทำการปรับระบบโทรศัพท์ออฟฟิศให้โอนสายไปยังมือถือของเจ้าหน้าที่
- หากประสานงานผ่านอีเมล เจ้าหน้าที่ ธปท. จะต้องกำหนดชั้นความลับของข้อมูลที่ส่งออก มิฉะนั้นอีเมลจะถูกตีกลับ

### ๓) แนวทางการ Work From Home ของบริษัทเอกชนอื่น ๆ

- iProspect (บริษัทดิจิทัล สัญชาติไทย)

- ตั้งระเบียบในการตั้งชื่อมาตรฐาน (Naming Convention) และวางโครงสร้างของ Team, Channel และ Chatroom อย่างชัดเจน
- กำหนดให้ Team Lead ทุกคน Check-in ทุกวัน เวลา ๐๙.๓๐ น. เพื่อ Update สถานะการทำงาน
- พนักงานทุกคนต้อง Stand by ในห้อง Chat ประจำทีมของตัวเอง และพร้อมที่จะ Video call จากเพื่อนร่วมงานตลอดเวลางาน

- หากอยู่ในสถานะที่ไม่พร้อมทำงาน ไม่ว่าจะกินข้าว ประชุม หรือเข้าห้องน้ำ ต้อง Update Status เป็น “Busy” หรือ “Be right back”
  - พนักงานทุกคนต้องเก็บงานทุกไฟล์ไว้ใน Google Shared Drive ประจำทีม หรือตาม Account และ Project เสมอ
- Dell
    - Dell มีระบบ Work From Home ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๐๙ และพัฒนาโปรแกรม Connected Workplace เพื่อให้พนักงานทำงานผ่านระบบดังกล่าว ซึ่งช่วยให้สามารถ Work from Home ได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพเสมือนทำงานที่ Office

## ๕.๒ ทดสอบนำร่อง Government Hybrid Working

๕.๒.๑ กำหนดหน่วยงานนำร่องที่จะทดสอบรูปแบบการทำงาน Government Hybrid Working ในแต่ละประเภท อย่างน้อย ๓ ประเภท

๕.๒.๒ ดำเนินการทดสอบ Government Hybrid Working เป็นเวลา ๓ เดือน

๕.๓ สรุปผลการศึกษาและจัดทำแผนแม่บทการปรับปรุงรูปแบบการทำงานภาครัฐในลักษณะ Government Hybrid Working ระยะ ๕ ปี ตามตารางต่อไปนี้

# Government Work From Home (GWH) Conceptual Diagram

- ระบบการทำงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใส รวดเร็ว
- บุคลากรรัฐมีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น
- ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- ความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพิ่มขึ้น

งานวิชาการ	งานอำนวยความสะดวก	งานสนับสนุน	งานเฉพาะ/งานสนาม
<b>ลักษณะงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กลุ่มงานที่มีความพร้อมมากที่สุด เช่น กลุ่มงานวิชาการ ที่ไม่สายงานเทคนิค เทคโนโลยี พัฒนาระบบ นวัตกรรม สายงานวิจัย วิเคราะห์ ประมวลผลทางสถิติ เป็นต้น</li> <li>• กลุ่มงานที่มีความพร้อมปานกลาง ได้แก่ สายงานสอน การศึกษา กฎหมายนโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ บริหารโครงการ สายงานบริหาร และสายงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานที่สามารถสื่อสาร กำกับและติดตามการดำเนินงาน กับ ผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านระบบ หรือช่องทางดิจิทัลได้ เช่น ข้าราชการประเภทบริหาร/อำนาจการ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานที่ต้องให้บริการหรือเตรียมพร้อมสนับสนุนงานประเภทอื่น ๆ ในองค์กร เช่น งานเลขานุการ งาน IT งานประสานงาน หรืองานลักษณะอื่นที่สามารถเข้าถึงและปฏิบัติงานผ่านช่องทางดิจิทัลได้ เช่น งานสายบัญชี การเงิน พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง สายงานสื่อสารองค์กร อีเมลล์เซิร์ฟเวอร์ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานที่สามารถกำหนดเป้าหมาย และประเมินผลสำเร็จของงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนใหญ่ชัดเจน เช่น งานพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ งานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ งานออกแบบทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม งานตรวจสอบบัญชี งานโครงการวิจัยศึกษาด้านต่าง ๆ เป็นต้น</li> <li>• <b>งานภาคสนาม</b> ที่ต้องมีการตรวจสอบจากสถานที่จริง เช่น งานตรวจสอบโรงงาน งานตรวจสอบสภาพอากาศ ฯลฯ</li> </ul>
<b>ระบบฐานข้อมูลบน Cloud / แพลตฟอร์มกลางบนคลาวด์ (Cloud System) และระบบสำรองข้อมูล (DR site)</b>			
<b>โทรศัพท์ระบบ IP PBX (IP Phone)</b>			
<b>Cyber Security</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกงานแบบออนไลน์ (Online Time Attendance Management: Online TAM)</li> <li><input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access)</li> <li><input type="checkbox"/> ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง</li> <li><input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ระบบการติดตามงานภายใน (Decision Support System: DSS)</li> <li><input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access)</li> <li><input type="checkbox"/> ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง</li> <li><input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกงานแบบออนไลน์ (Online Time Attendance Management: Online TAM)</li> <li><input type="checkbox"/> ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง</li> <li><input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access)</li> <li><input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงในมิติเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน (Remote Sensing System)</li> <li><input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง supporting facilities อื่นๆ เช่น จัดหาอุปกรณ์ working space</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาศูนย์ IT ให้บุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบสารบรรณ</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบพัสดุ</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบปฏิบัติงานเอกสารภายใน</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาศูนย์ IT ให้บุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบสารบรรณ</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบพัสดุ</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบปฏิบัติงานเอกสารภายใน supporting facilities อื่นๆ เช่น จัดหาอุปกรณ์ working space</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระเบียบการเงิน ค่าล่วงเวลา</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> ระบบปฏิบัติงานภายใน supporting facilities อื่นๆ เช่น จัดหาอุปกรณ์ ค่าสื่อสาร</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)</li> </ul>
<b>กฎระเบียบ/ข้อบังคับ</b>			
<p style="text-align: center;">1. ต้องมีระบบประเมินผล 2. พิจารณา Outsourcing vs GWH 3. ต้องมีการรับฟังความเห็น (คนในองค์กร/ผู้รับบริการ) 4. ลดขั้นตอน มุ่งเป้าลดขั้นตอน มากกว่าเน้นกระบวนการ (process)</p>			
<b>แนวทางการพิจารณาเพิ่มเติม</b>			



รายงานเชิงหลักการ  
(Conceptual Paper)

เรื่อง

“แนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ  
เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน”

โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. ๒) รุ่นที่ ๑๓  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔  
กลุ่ม ๓

## สารบัญ

	หน้า
รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน	๓
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๔
วัตถุประสงค์	๕
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
นิยามศัพท์เฉพาะ	๖
วิธีดำเนินการศึกษา	๖
แนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน	
๑. ความสำคัญของความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงาน ของหน่วยงานภาครัฐ	๗
๒. กรณีศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน	๘
๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน	๑๕
ภาคผนวก	
บทสัมภาษณ์หัวข้อ “แนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน”	๑๙
บรรณานุกรม	๓๖

## รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน

- ๑๓๐๓ นายวินิจ วิเศษสุวรรณภูมิ  
รองอธิบดีกรมสรรพากร
- ๑๓๐๖ นางสาวซาร่าห์ บินเยาะ  
รองอธิบดีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
- ๑๓๐๘ นายเฉลิมชัย สุวรรณรักษ์  
รองอธิบดีกรมประมง
- ๑๓๑๒ นายณัฐกิตติ์ ขงทิพย์  
รองอธิบดีกรมการข้าว
- ๑๓๑๖ นางรุ่งนภา พัฒนวิบูลย์  
รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
- ๑๓๑๘ นายโกมล บัวเกต  
รองอธิบดีกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน
- ๑๓๒๐ นางสาวนุสรรา กาญจนกุล  
รองอธิบดีกรมทรัพย์สินทางปัญญา
- ๑๓๒๔ นายปรีชา ทองคำ  
รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุพรรณบุรี
- ๑๓๒๕ พันตำรวจโทมนตรี บุญโยธิน  
รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ
- ๑๓๒๗ นายชัยวัฒน์ ร้างเล็ก  
รองผู้อำนวยการสำนักงานกิจการยุติธรรม
- ๑๓๒๙ นางโสภา เกียรตินิรชา  
รองอธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- ๑๓๓๕ นายอดิทัต วะสินนท์  
รองอธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

รายงานเชิงหลักการ (Conceptual Paper)  
โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. ๒) รุ่นที่ ๑๓  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

เรื่อง  
“แนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ  
เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน”

กลุ่มที่ ๓

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นองค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาล เป็นกลไกสำคัญในการสร้างรัฐบาลเปิด (Open Government) และเป็นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี สองด้าน ได้แก่ ด้านที่ ๔ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ มาร่วมขับเคลื่อน โดยที่รัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง และด้านที่ ๖ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

จากการสำรวจและการจัดลำดับดัชนีการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index) ประจำปี ๒๕๖๓ ขององค์การสหประชาชาติ ประเทศไทยได้รับการจัดอยู่ในลำดับที่ ๕๗ จากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ๑๙๓ ประเทศ<sup>(๑)</sup> ดัชนีชี้ภาพลักษณ์คอร์รัปชัน ประจำปี ๒๕๖๓ (Corruption Perception Index : CPI) ขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International: TI) ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ ๑๐๔ จาก ๑๘๐ ประเทศ<sup>(๒)</sup> และดัชนีรัฐบาลเปิดของโครงการความยุติธรรมโลก (World Justice Project: WJP) ล่าสุดเมื่อปี ๒๕๕๘ ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ ๖๘ จาก ๑๐๒ ประเทศ<sup>(๓)</sup> ข้อมูลจากรายงานการสำรวจทั้งสามฉบับนี้สะท้อนให้เห็นถึงนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งของรัฐบาล รวมถึงความท้าทายและโอกาส ตลอดจนความโปร่งใสในมิติต่าง ๆ ของการบริหารงานภาครัฐ ทั้งในแง่กฎหมายที่เผยแพร่และข้อมูลของรัฐบาล สิทธิของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมของพลเมือง และกลไกการร้องเรียน

ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐจำนวนมากได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลกับระบบราชการ สร้างความโปร่งใส เพิ่มโอกาสและการมีส่วนร่วมของประชาชน นำมาสู่การให้บริการสาธารณะที่มี



ประสิทธิภาพ ตอบสนองความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และส่งเสริมให้เกิดการคุ้มครองสังคมขั้นพื้นฐาน เป็นหลักประกันทางเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพ

ตัวอย่างของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ กรมสรรพากร (กระทรวงการคลัง) กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (กระทรวงอุตสาหกรรม) กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (กระทรวงพลังงาน) และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)

อย่างไรก็ดี ระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐอีกหลายแห่ง ยังขาดความพร้อมในบางมิติในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผลักดันเพื่อให้ก้าวทันต่อบริบทของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นข้อจำกัดในการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กรมคุมประพฤติ (กระทรวงยุติธรรม) กรมการข้าว (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) และศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดสุพรรณบุรี (กระทรวงมหาดไทย) ยังมีข้อจำกัดในการพัฒนานวัตกรรมที่จะนำมาช่วยขับเคลื่อนดังกล่าว การสร้างความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงยังทำได้ไม่เต็มที่ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ ขจัดอุปสรรค ปรับรูปแบบหรือแนวทางการบริหารจัดการเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง เพื่อพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ทันสมัย และประชาชนให้ความไว้วางใจ

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษาของกรมสรรพากร กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

๒.๒ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษาของกรมคุมประพฤติ กรมการข้าว และศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดสุพรรณบุรี

๒.๓ เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบอบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

## ๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ มีความเข้าใจปัญหาและข้อจำกัดร่วมบางประการของหน่วยงานภาครัฐในการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัลหรือรัฐบาลเปิดที่โปร่งใสและประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อสามารถนำมาใช้ประโยชน์และแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วและตรงจุด

๓.๒ ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ มีความเข้าใจกลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จของหน่วยงานที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มและสร้างความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของ

ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเรียนรู้รูปแบบดำเนินงานและนำมาพัฒนาการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนให้ทันสมัย มีสมรรถนะสูง สร้างความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ

#### ๔. นิยามศัพท์เฉพาะ

ความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้<sup>(๔)</sup>

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ<sup>(๔)</sup>

#### ๕. วิธีดำเนินการศึกษา

๕.๑ การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาวิจัยจากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้ว ในรูปของเอกสารวิชาการ เอกสารของทางราชการ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๕.๒ การวิจัยสนาม (Field research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ๒ กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยราชการที่ประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน จำนวน ๔ หน่วยงาน และผู้บริหารของหน่วยราชการที่ต้องการผลักดันการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ประสบความสำเร็จ จำนวน ๓ หน่วยงาน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คำถามที่กำหนดไว้เป็นคำถามเดียวกันสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ในกลุ่มเดียวกันทุกคน

การวิเคราะห์ข้อมูลในรายงานเชิงหลักการนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น และนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ รวมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปผลการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะ

## แนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

### ๑. ความสำคัญของความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ

หลักความโปร่งใส (transparency) และหลักการมีส่วนร่วม (participation) เป็นองค์ประกอบของธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองให้เป็นที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย<sup>(๕)</sup> หลักการทั้งสองประการนี้ได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นนโยบายของรัฐในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมายาวนานกว่าสองทศวรรษ โดยมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ วางแนวทางการปฏิบัติราชการโดยมีเป้าหมายให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารราชการด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้<sup>(๖)</sup>

ถึงแม้ว่าตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา หน่วยงานภาครัฐจะได้กำหนดมาตรการและมีการดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึง รับรู้ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือแก้ไขปัญหาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสิทธิของประชาชนหรือสิทธิชุมชน หรือกระทบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม การดำเนินการอาจยังไม่กว้างขวาง ทัวถึง หรือข้อมูลที่ได้รับการเผยแพร่ยังไม่ครบถ้วนรอบด้านเพียงพอต่อการตัดสินใจหรือการเข้าร่วมแก้ไขปัญหาของประชาชน รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลอาจล่าช้า ไม่ฉับไว ทำให้ประชาชนไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ หรือส่งผลกระทบเป็นปัญหาคุกคามบานปลายยากต่อการแก้ไข

กระบวนการพัฒนาระบบราชการภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐ ที่นำเสนอโดยรัฐบาลเมื่อปี ๒๕๖๐ นับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่เร่งผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการให้บริการประชาชน ซึ่งรวมถึงการสร้าง ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม ทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้มากขึ้น

รายงานเชิงหลักการฉบับนี้ นำเสนอกรณีศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ ๒ กลุ่ม ๗ แห่ง กลุ่มแรก ได้แก่ กรมสรรพากร กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในการดำเนินการ กลุ่มที่สอง ได้แก่ กรมคุมประพฤติ กรมการข้าว และศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคในการนำนวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีศึกษาข้อมูลระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - พ.ศ. ๒๕๖๔

ประเด็นของการศึกษาประกอบด้วย (๑) ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานหรือในการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน (๒) แนวคิดและกระบวนการ

ในการแก้ไขปัญหาโดยยกตัวอย่างการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เห็นผลเป็นรูปธรรม และ (๓) ปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัญหาและอุปสรรค ในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน

## ๒. กรณีศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

### กลุ่มแรก :

#### (๑) กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง<sup>(๖)</sup>

กรมสรรพากรได้พัฒนาการให้บริการข้อมูลและตอบคำถามข้อกฎหมายภาษีอากรที่ถูกต้องผ่านหมายเลขโทรศัพท์ ๑๑๖๑ ศูนย์สารนิเทศสรรพากร รวมทั้งรับคำถามเกี่ยวกับการติดตามสถานะการขอคืนเงินภาษีอากร รับเรื่องร้องเรียนบริการและข้อเสนอแนะ ซึ่งภารกิจดังกล่าวส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการรับบริการ และระดับความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐและการมีส่วนร่วมของผู้เสียภาษี

ปัจจัยภายนอกและภายในหลายประการส่งผลกระทบต่อการบริการดังกล่าว ได้แก่ สายโทรเข้ามีปริมาณมากและจำนวนคู่สายโทรศัพท์ ๑๑๖๑ ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ โดยตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๖๓ ถึงเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๔ ปริมาณสายโทรเข้ามีจำนวน ๑,๙๗๑,๔๓๑ สาย ต้องการติดต่อเจ้าหน้าที่จำนวน ๕๔๙,๗๑๐ สาย ในขณะที่มีเจ้าหน้าที่รับได้ ๓๒๕,๕๙๖ สาย คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕๒ ของสายโทรเข้าทั้งหมด และร้อยละ ๕๙.๒๓ ของสายโทรเข้าที่ต้องการติดต่อเจ้าหน้าที่ แสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านประสิทธิภาพในการให้บริการการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน และการตอบคำถามข้อกฎหมายภาษีอากรผ่านทางโทรศัพท์

ปัจจัยประการที่สอง คือ ความสามารถในการบริการข้อมูลและตอบคำถามให้ตรงตามความต้องการของผู้เสียภาษีเฉพาะรายซึ่งแตกต่างกันในหลากหลายด้าน กรมสรรพากรจึงต้องพัฒนาและปรับปรุงช่องทางการบริการข้อมูลให้ง่าย สะดวก เข้าถึงได้ตลอดเวลา และให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความต้องการเฉพาะราย ลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม

การปรับปรุงฐานข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานเป็นหลัก เป็นอีกสองปัจจัยที่สำคัญ โดยเฉพาะการให้บริการตอบคำถามข้อกฎหมายซึ่งบางครั้งขึ้นอยู่กับการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ผู้ตอบคำถามโดยเทียบเคียงข้อกฎหมายกับแนวข้อหาหรือที่มี

จากสภาพปัญหาข้างต้น และข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง และงบประมาณในการเพิ่มคู่สายและอุปกรณ์ให้บริการที่เพียงพอตามความต้องการรับบริการ กรมสรรพากรจึงพัฒนาทางเลือกอื่นในการให้บริการ โดยนำ Chatbot ซึ่งเป็นปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มาใช้ในการให้บริการข้อมูลและตอบคำถามทางภาษีอากรแก่ประชาชนผ่านเว็บไซต์กรมสรรพากรตลอด ๒๔ ชั่วโมง โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ภายใต้ชื่อ Chatbot น้องอารี ซึ่งปัจจุบันทำงานในรูปแบบแชทบอทผสม (Hybrid Chatbot) ได้แก่ รูปแบบ Keyword Recognition Based Chatbot โดยใช้ทฤษฎีการแปลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing : NLP) มาช่วยในการสร้างความฉลาดในการตอบคำถามให้แก่ผู้เสียภาษี และรูปแบบ Scripted Reply Chatbot ผู้เสียภาษีสามารถเลือกคำถามจากแถบเมนูทั้งสองรูปแบบ เมื่อ Chatbot น้องอารี ได้รับคำถาม จะประมวลผลและเลือกข้อมูลจากชุดข้อมูล (Data Set) ที่อยู่ในฐานข้อมูลที่กำหนดไว้ เพื่อตอบคำถามผู้เสียภาษี

การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการให้บริการตอบคำถามผ่าน Chat Bot ช่วยลดปัญหาจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการไม่เพียงพอ ผู้รับบริการไม่ต้องรอสายในการใช้บริการเหมือนกับติดต่อ

เจ้าหน้าที่ผ่านทางโทรศัพท์ และยังสามารถให้บริการ Real-time ๒๔ ชั่วโมง รวมทั้งยังช่วยลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถามอีกด้วย

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของกรมสรรพากรจากกรณีศึกษา นี้ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการแนวคิด ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในการบริหารระบบราชการ และพัฒนารูปแบบการให้บริการประชาชน โดยยึดหลัก Citizen-Centric Solution ยึดโดยความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก รวดเร็ว ตรวจสอบข้อมูลในกระบวนการต่าง ๆ ได้ทุกขั้นตอน มีความเท่าเทียมกันในการให้บริการ ส่งผลให้การบริหารงานมีศักยภาพสูงขึ้น สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาติดต่อ รวมทั้งเป็นการร่วมสร้างคุณค่าระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนตามหลัก Value Co-Creation

## (๒) กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม<sup>(๗)</sup>

การทำเหมืองแร่เป็นการนำทรัพยากรแร่ของชาติมาให้ประโยชน์ในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีการคัดค้าน ร้องเรียนเกี่ยวกับผลกระทบของการทำเหมืองแร่ในหลากหลายประเด็น เช่น ผลกระทบต่อพื้นที่ทำกิน แหล่งโบราณสถาน โบราณวัตถุ ลุ่มน้ำของชุมชน สิ่งแวดล้อมและสุขภาพอนามัยของประชาชน รวมทั้งการไม่ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของภาคประชาชน

แม้ว่ากรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (กพร.) ได้ดำเนินมาตรการลดผลกระทบมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งกำหนดให้มีการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การขออนุญาตใช้พื้นที่ป่าหรือพื้นที่ ส.ป.ก. ก่อนการอนุญาตประทานบัตร มีมาตรการกำกับดูแลการประกอบการ และจัดให้มีเครือข่ายเฝ้าระวังและตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งกำหนดให้มีการฟื้นฟูพื้นที่ภายหลังจากการทำเหมือง แต่การคัดค้าน ร้องเรียนยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเกิดจากช่องว่าง เช่น การขาดการจัดเก็บข้อมูลสภาพพื้นที่และสิ่งแวดล้อมทั้งก่อนและหลังการทำเหมือง ทำให้ไม่สามารถระบุต้นเหตุของปัญหาได้ ไม่มีการกำหนดพื้นที่สำหรับการทำเหมืองให้ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมในการอนุญาตการทำเหมือง รวมทั้งการขาดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ

จากปัญหาดังกล่าว กพร. จึงได้ผลักดันการปรับปรุงกฎหมายแร่จนเป็นผลสำเร็จ มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแร่ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งกำหนดให้รัฐมีหน้าที่บริหารจัดการแร่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงดุลยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชน รวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างรัฐ ผู้ประกอบการ และชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ ทำเหมืองและพื้นที่ใกล้เคียงที่ได้รับผลกระทบอย่างเป็นธรรม โดยมีคณะกรรมการนโยบายบริหารจัดการแร่แห่งชาติ (คนร.) เป็นผู้จัดทำแผนแม่บทบริหารจัดการแร่ มีการกำหนดหลักการการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย การอนุญาต และภายหลังการอนุญาต

กพร. ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แก้ไขปัญหาให้เกิดผลเป็นรูปธรรมครอบคลุมทุกด้าน ดังนี้

- ด้านการวางแผนบริหารจัดการแร่ที่มีการเปิดเผยข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผ่านทางเว็บไซต์ของ กพร. และการประชุมผ่านระบบออนไลน์

- ด้านการยื่นขออนุญาต โดยมีระบบภูมิสารสนเทศ (Geographic Information System : GIS) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบพื้นที่ที่ทับซ้อนในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลในการขออนุญาต อีกทั้งประชาชนสามารถตรวจสอบที่ตั้งของสถานประกอบการเหมืองแร่ได้

- ด้านการให้บริการ ได้จัดทำระบบ e-Service ตามแผนปฏิรูป จำนวน ๓ กระบวนงาน ได้แก่ (๑) ระบบออกใบอนุญาตประกอบโลหกรรม (๒) ระบบออกใบอนุญาตแต่งแร่ และ (๓) ระบบออกใบอนุญาตครอบครองแร่ เพื่อให้บริการมีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดความเสี่ยงการเกิดการทุจริต มีการใช้ระบบใบอนุญาตส่งแร่ออกนอกและนำเข้าในราชอาณาจักร (NSW) รวมทั้งมีการให้บริการในรูปแบบ DPIM Mobile Application สำหรับติดตามสถานะคำขอใบอนุญาตต่าง ๆ และอยู่ระหว่างการจัดทำระบบชำระค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ แบบออนไลน์ มีการเผยแพร่การจัดสรรค่าภาคหลวงบนหน้าเว็บไซต์ กพร. ซึ่งประชาชนสามารถสืบค้นและตรวจสอบการจัดสรรค่าภาคหลวงให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรายไตรมาส

- ด้านการกำกับดูแล ได้ประยุกต์ใช้การรังวัดภูมิประเทศด้วยอากาศยานไร้คนขับ (Drone) เพื่อตรวจสอบขอบเขตพื้นที่การประกอบการ มีการรังวัดภูมิประเทศและสำรวจหน้าเหมืองด้วยระบบ GNSS (Global Navigation Satellite System) เพื่อกำหนดค่าพิกัดของหลักหมายเขตเหมืองแร่ให้ถูกต้องในระบบพิกัดสากล และใช้เครื่องสแกนสามมิติเพื่อการรังวัดพื้นที่และภูมิประเทศความถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งในอนาคตจะนำข้อมูลการรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับมาเชื่อมโยงกับระบบดังกล่าวเพื่อใช้กำกับดูแล และบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานซึ่งจะทำให้มีข้อมูลที่มีความละเอียด ครบถ้วน และสามารถแสดงผลได้ในรูปแบบคล้าย Google earth

- ด้านการส่งเสริมการประกอบการสู่การเป็น Mining ๔.๐ เตรียมความพร้อมและผลักดันให้อุตสาหกรรมแร่พัฒนาตามแนวคิดอุตสาหกรรม ๔.๐ มีการบริหารจัดการอุตสาหกรรมแร่ที่ประยุกต์ใช้หลักการทางวิศวกรรม นำเทคโนโลยีดิจิทัล อินเทอร์เน็ต ระบบควบคุม และระบบอัตโนมัติขั้นมาใช้ในการกระบวนการผลิต เพื่อลดการใช้พลังงาน มีการใช้พลังงานทางเลือก ลดมลภาวะ และใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีระบบติดตามสถานะและรายงานผลที่สามารถเชื่อมโยงกับภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของ กพร. เพื่อช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล สร้างการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐ มีดังนี้

๑. การขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐเป็นระบบราชการ ๔.๐ และมีความโปร่งใส มีกระบวนการในการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

๒. การปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

๓. นโยบายของผู้บริหาร ที่กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม บูรณาการระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงข้อมูล นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ และตัดสินใจด้านนโยบายในรูปแบบคณะกรรมการ พร้อมทั้งถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาค รวมถึงจัดการระบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง โดยมอบหมายงาน สนับสนุนการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เช่น เครือข่ายประชาชน รวมทั้งติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสู่เป้าหมายขององค์กร

๔. การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร ปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านการให้บริการ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร

๕. การผลักดันและส่งเสริมให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนในพื้นที่ ต้นตัวและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ

๖. เทคโนโลยีที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพเป็นวิถีดิจิทัล ช่วยสร้างความโปร่งใส อันเกิดจากการสื่อสารที่เหมาะสมและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๗. สถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid -๑๙ เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง และกดดันให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัว พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

(๓) กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน<sup>(๘)</sup>

พลังงานเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับชีวิตมนุษย์และระบบเศรษฐกิจ ในปัจจุบัน เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น เศรษฐกิจขยายตัว ก็มีความจำเป็นต้องใช้พลังงานมากขึ้นตามไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พลังงานไฟฟ้าซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในภาคต่าง ๆ และยังมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตของ ประชาชน

พลังงานไฟฟ้าซึ่งมีขนาดการผลิตรวมของแต่ละแหล่งผลิตตั้งแต่ ๒๐๐ กิโลวัตต์แอมแปร์ ขึ้นไปเป็นพลังงานควบคุม ซึ่งต้องได้รับใบอนุญาตจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) ทั้งนี้ เพื่อตรวจสอบผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศ อันตรายที่จะเกิดขึ้นจากการผลิต หรือการขยายการผลิตพลังงาน และการใช้วัตถุดิบหรือวัสดุธรรมชาติตามหลักวิชา ที่ผ่านมา พพ. ได้ดำเนินการ ตรวจสอบระบบผลิตพลังงานควบคุม โดยการตรวจสอบ ณ สถานที่จริง แต่เนื่องจากสถานการณ์โควิด-๑๙ ส่งผลให้การตรวจสอบระบบผลิตพลังงานควบคุมต้องหยุดชะงักลง

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว พพ. ได้ตระหนักและดำเนินการแก้ไข โดยพิจารณาความเป็นไปได้ ทั้งทางกฎหมายและความสะดวกของสถานประกอบการ เพื่อหาแนวทางในการไม่ต้องไปตรวจสอบ ณ สถานที่จริง ทั้งนี้ ในการดำเนินงานดังกล่าว ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการขออนุญาตและการตรวจสอบ ดังนี้

- ด้านการขออนุญาต : ได้จัดทำระบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้ประกอบการยื่นขอรับใบอนุญาตผลิตพลังงานควบคุมผ่านทางเว็บไซต์ของ พพ. และสามารถติดตามสถานะการยื่นขอรับใบอนุญาตได้
- ด้านการตรวจสอบ : ได้จัดทำแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติโดยพิจารณาข้อมูลจากรายงานระบบผลิตพลังงานควบคุมที่ผู้ประกอบการแจ้งเป็นหลัก นอกจากนี้จะมีการถ่ายทอดสด (Live) ณ สถานที่ติดตั้งระบบจริง เพื่อตรวจสอบระบบผลิตพลังงานควบคุมระหว่างพนักงานเจ้าหน้าที่กับผู้ส่งข้อมูล โดยผู้ประกอบการสามารถศึกษาขั้นตอนและวิธีการแจ้งความประสงค์เพื่อตรวจสอบสถานประกอบการได้ผ่านทางเว็บไซต์ของ พพ.

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบราชการ ๔.๐ และนโยบายของผู้บริหารที่กำหนดวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรและให้บริการแก่ประชาชน การปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้านการให้บริการ รวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง ประกอบกับมีการปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีกระบวนการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการทุกขั้นตอน จึงสามารถนำเทคโนโลยีที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพมาใช้สร้างความโปร่งใสในการดำเนินการได้มากขึ้น ช่วย

ให้การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกกับผู้รับบริการและประชาชนทำได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม รวมทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ยังเป็นตัวเร่งให้ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว การพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของ พพ. จึงมีความทันสมัย และโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

(๔) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม<sup>(๙)</sup>

อุทยานแห่งชาติเป็นฐานทรัพยากรทางธรรมชาติที่สำคัญของประเทศ ก่อให้เกิดรายได้แก่ราษฎรในท้องถิ่น เกิดอุตสาหกรรมขนาดย่อม และธุรกิจการท่องเที่ยวระดับชาติ อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการอุทยานแห่งชาติคือการอนุรักษ์พื้นที่ทั้งระบบ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการอุทยานแห่งชาติอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงขีดความสามารถรองรับด้านนันทนาการของพื้นที่ เพื่อป้องกันผลกระทบทางลบต่อทรัพยากรระบบนิเวศ ที่ผ่านมากรมอุทยานฯ ได้พัฒนาเว็บไซต์ระบบจองการเข้าไปท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติ และการจองที่พัก เต็นท์ และลานกางเต็นท์ แต่ยังคงประสบปัญหาในการบริหารจัดการ ดังนี้

- ไม่สามารถบริหารจัดการจำนวนนักท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสม โปร่งใส โดยเฉพาะในช่วงวันหยุดยาวและช่วงเทศกาล เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวจำนวนมากเดินทางเข้าเยี่ยมชมอุทยานแห่งชาติ เกินขีดความสามารถรองรับ ทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบนิเวศ รวมทั้งเกิดความไม่พึงพอใจของนักท่องเที่ยว

- นักท่องเที่ยวไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร เนื่องจากการจองผ่านเว็บไซต์มีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ เช่น ต้องนำใบจองมาจ่ายเงิน ณ ที่ทำการที่กรมอุทยานฯ กำหนด และระบบการจองมีข้อจำกัด มีช่วงระยะเวลาจำกัดในการจอง

- การจองที่พัก เต็นท์ และลานกางเต็นท์ จำกัดเฉพาะอุทยานแห่งชาติเพียงหนึ่งแห่ง ยังไม่ยืดหยุ่นหรือไม่มีคำแนะนำสำหรับทางเลือกอื่นหรืออุทยานแห่งชาติอื่นที่อยู่ใกล้เคียงให้แก่นักท่องเที่ยว

เพื่อแก้ไขปัญหาข้างต้นนั้น กรมอุทยานฯ จึงเร่งดำเนินการยกระดับมาตรฐานการจัดการด้านนันทนาการและการท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติ เพื่อให้อุทยานแห่งชาติทุกแห่งมีศักยภาพ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการบริการ การอำนวยความสะดวก และการจัดการอุทยานแห่งชาติ และสร้างกลไกการบริการประชาชนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ดังนี้

๑. การพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์แหล่งท่องเที่ยวและข้อมูลการท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติ โดยดึงเอาจุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ มาจัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อให้ข้อเสนอแนะอุทยานทางเลือกแก่นักท่องเที่ยว ในรูปแบบที่ทันสมัยน่าสนใจ ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เป็นการกระจายนักท่องเที่ยวไม่ให้แออัดจนเกินขีดความสามารถรองรับด้านนันทนาการ (Over carrying capacity)

๒. การพัฒนาระบบการจองเข้าอุทยานแห่งชาติล่วงหน้า ให้ครอบคลุมทุกอุทยานฯ และทันสมัยตามสถานการณ์และข้อมูลปัจจุบัน จัดให้มีระบบฐานข้อมูลผู้ใช้บริการและระบบการลงทะเบียนระบบการจองและจำหน่ายบัตรผ่านเข้าอุทยานแห่งชาติ มีการนำแอปพลิเคชันไทยชนะมาใช้ร่วมกับแอปพลิเคชันคิวคิว (QueQ) ในการควบคุมจำนวนนักท่องเที่ยว เพื่อไม่ให้จำนวนนักท่องเที่ยวแออัดในช่วงเวลาใดช่วงเวลานึงตามมาตรการ New Normal National Park และเพื่อให้การให้บริการเป็นไปอย่างโปร่งใสมากยิ่งขึ้น มีระบบการตรวจบัตรผ่านเข้าอุทยานแห่งชาติ ระบบการจัดการรายงานและนำเสนอข้อมูลแบบ Real time และระบบรักษาความปลอดภัย (IT Security) รวมทั้งมีการพัฒนาระบบตู้จำหน่ายบัตรอัตโนมัติ (ตู้ Kiosk) ให้ครอบคลุมทุกอุทยานฯ



๓. การพัฒนาต่อยอดด้วยระบบ E-ticket ให้ครอบคลุมทุกอุทยานฯ เพื่อปรับปรุงวิธีการจัดเก็บเงินรายได้ให้เป็นไปตามกฎหมาย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมต่อระบบชำระเงินกลาง (Payment Gateway) รวมถึงการพัฒนากระบวนการขอคืนเงิน โดยสามารถตรวจสอบบัตรค่าบริการและการชำระเงินจากระบบธนาคารได้ทันที ส่งเสริมแนวทางจัดการอุทยานแห่งชาติสีเขียว ช่วยอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในการจองและชำระเงินลดขั้นตอน ลดภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ต้องจัดเก็บและเก็บรักษาเงิน และลดการใช้กระดาษ

๔. การนำร่องพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลกับแอปพลิเคชัน “National Park Thailand” เพื่อเชื่อมโยงไปยังเครือข่ายที่พักที่บริหารจัดการโดยชุมชนรอบ ๆ อุทยานแห่งชาติ เป็นทางเลือกให้นักท่องเที่ยว และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนข้างเคียง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเพิ่มความโปร่งใส คือ ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อบริการประชาชน จะต้องมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือนักท่องเที่ยว ซึ่งจะช่วยลดความเคลือบแคลงในเรื่องการเงินรั่วไหลและการทุจริต จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและการมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กระบวนการและขั้นตอนทางพัสดุจะต้องดำเนินการอย่างรัดกุมและเปิดเผยต่อสาธารณะตั้งแต่การเริ่มจัดทำสัญญาการจ้าง เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ

#### กลุ่มที่สอง :

##### (๕) กรมคุมประพฤติ<sup>(๑๐)</sup>

กรมคุมประพฤติมีหน้าที่สืบเสาะพินิจ ควบคุมสอดส่อง และแก้ไขฟื้นฟู ผู้กระทำความผิด ในฐานความผิดต่าง ๆ ตลอดจนตรวจพิสูจน์และแก้ไขฟื้นฟูผู้เสพยาเสพติด บุคคลเหล่านี้จะต้องติดต่อกับกรมคุมประพฤติปีละหลายแสนราย การมาพบกับพนักงานกรมคุมประพฤติต้องตรงต่อเวลามีฉะนั้นจะมีผลต่อการคุมประพฤติ แต่เนื่องจากปัจจุบันการนัดหมายไม่ได้ทำในระบบดิจิทัลที่มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดปัญหาในการนัดหมายและมีการโต้แย้งอยู่เสมอระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ซึ่งอาจส่งผลทำให้เสียสิทธิต่าง ๆ หรือไม่ได้รับความสะดวก ต้องเสียเวลารอนาน หรือมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เป็นต้น

กรมคุมประพฤติจึงมีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้องและเป็นธรรม เพราะจะมีหลักฐานในการลงข้อมูลในระบบอย่างชัดเจน และยังเป็น การอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ไม่ต้องเสียเวลามารอคิว สามารถมาตามเวลานัดหมายได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์โควิด-๑๙ ที่เป็นจุดเปลี่ยนผลักดันให้ต้องปรับตัวสู่วิถีความปกติใหม่ (New normal) โดยใช้เทคโนโลยีช่วยบริหารจัดการระบบราชการ เสริมสร้างความโปร่งใสโดยประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อได้รับการบริการที่ดีจากภาครัฐ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของประชาชนต่อหน่วยงานราชการ

ถึงแม้ว่าปัจจุบันกรมคุมประพฤติจะได้เริ่มพัฒนาโปรแกรมสำหรับนัดหมายผู้ที่ถูกคุมความประพฤติตามที่ศาลสั่ง หรือได้รับการพักการลงโทษ หรือลดการลงโทษจากกรมราชทัณฑ์แล้ว อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ยังไม่ได้เริ่มใช้งานและยังไม่ครอบคลุมจำนวนประชากรทั้งหมดที่ต้องควบคุมและสอดส่อง

ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในเรื่องนี้ คือ แผนนโยบายของรัฐที่ยังไม่ชัดเจนมีผลทำให้ไม่ได้รับงบประมาณตามโครงการที่ขอไป

(๖) กรมการข้าว<sup>(๑๑)</sup>

ปัจจุบันในการขึ้นทะเบียนเกษตรกรผู้ปลูกข้าว ข้อมูลพื้นที่เพาะปลูกข้าวของเกษตรกรไม่ชัดเจน ทั้งขอบเขตและพื้นที่ของแปลง กรณีเกิดเหตุภัยพิบัติหรือการเข้าทำลายของโรคและแมลง การชดเชยความเสียหายจากทางภาครัฐที่ได้รับจึงอาจไม่ถูกต้อง หรืออาจมีการปรับเปลี่ยนพื้นที่เพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือ เช่น เกษตรกรมีพื้นที่ ๖๐ ไร่ แต่รัฐบาลช่วยเหลือ ๑๕ ไร่ ก็อาจมีการแบ่งแปลงเป็นสิทธิ์ของบุคคลอื่นเพื่อรับความช่วยเหลือในพื้นที่ที่เหลือ หรือการปรับเปลี่ยนพื้นที่จากพืชอื่นมาเป็นพืชที่ได้รับมูลค่าการชดเชยสูงกว่า ก่อให้เกิดความไม่โปร่งใสเป็นธรรม

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว กรมการข้าวจึงไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรือต้องใช้เวลานาน และ/หรือ ต้องใช้แรงงานคนเป็นจำนวนมากในการตรวจสอบ ซึ่งข้อมูลที่ได้ก็อาจไม่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง

กรมการข้าวจึงมีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาข้อมูลด้านการเกษตร โดยใช้โดรนสำรวจที่ออกแบบเพื่อใช้เก็บข้อมูลแบบ Real-Times เป็นการบริหารจัดการเชิงรุก ใช้แสดงผลข้อมูลเชิงภูมิสารสนเทศที่แม่นยำ ระบุพิกัดและขนาดพื้นที่ และสำหรับบริหารจัดการการเกษตรที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและติดตามข้อมูลได้อย่างถูกต้องรอบด้าน นำไปใช้ประโยชน์ในการเพาะปลูก การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำและผลผลิตด้านการเกษตร และยังสามารถครอบคลุมไปถึงการตรวจสอบการเจริญเติบโตของพืชในแปลง ประเมินปริมาณผลผลิต ตรวจสอบการระบาดของโรค แมลงและวัชพืช เก็บข้อมูลพืชรายแปลงเพื่อวางแผนกิจกรรมแปลง ลดการสูญเสียของพืชในแปลง ซึ่งจะตอบโจทย์การช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้กับเกษตรกร และเกิดความเป็นธรรมกับทั้งเกษตรกรและภาครัฐ

การมีเทคโนโลยีโดรนสำรวจมาช่วยในการจัดเก็บ/สำรวจข้อมูล โดยภาครัฐร่วมกับเกษตรกรหรือประชาชนนี้ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นเอกภาพ โปร่งใส เป็นที่ยอมรับและตรวจสอบได้ และจากการมีข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นข้อมูลปริมาณมหาศาล (Big Data) ที่รวบรวมไว้หลากหลายในทุกมิติ เช่น รูปภาพ วิดีโอ พื้นที่ พิกัด ฯลฯ จะทำให้กรมการข้าวสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้จริง เช่น ช่วยเหลือเกษตรกร วางแผนและคาดการณ์ผลผลิต เป็นต้น

นอกจากความจำเป็นที่ต้องมีเทคโนโลยีโดรนสำรวจแล้ว บุคลากรที่เกี่ยวข้องของกรมการข้าวจำเป็นยังต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดังกล่าวได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใส เป็นธรรมให้แก่เกษตรกร

(๗) ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดสุพรรณบุรี<sup>(๑๒)</sup>

ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดสุพรรณบุรี มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการรับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียน ประสานเร่งรัดติดตามการดำเนินงานแก้ไขปัญหาเรื่องราวร้องทุกข์ วิเคราะห์ ประเมินเรื่องราวเหตุการณ์ ตรวจสอบข้อเท็จจริงและปฏิบัติการให้ความช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาในเบื้องต้น โดยประสานการปฏิบัติ โกล่เกลี่ยข้อพิพาท และส่งต่อเรื่องต่าง ๆ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำกับประชาชน

ปัญหาที่เกี่ยวกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนมาจากหลายสาเหตุ ดังนี้

๑. การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ยังคงขาดฐานข้อมูลกลางและการบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเรื่องราวร้องทุกข์ระหว่างหน่วยงาน

เนื่องจากส่วนราชการที่มีระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานเองอยู่แล้ว จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการพัฒนา Web Service เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่องราวร้องทุกข์ที่ส่วนราชการรับเรื่อง เข้าสู่ฐานข้อมูลกลาง

๒. บุคลากรไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการแก้ไขปัญหาโดยตรง จึงต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดการกับปัญหา เป็นสาเหตุให้บุคลากรเข้าใจว่าเป็นภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขาดการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ กระบวนการ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน

๓. การให้บริการครอบคลุมถึง ๗ มิติ และเกี่ยวพันกับกฎหมายและระเบียบหลายฉบับ ทำให้การทำงานต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลาย และข้อร้องเรียนบางประเด็นเป็นเรื่องเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ จึงเป็นปัญหาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของบุคลากร

๔. การรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น หลายกรณีต้องมีการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ร้องเรียน โดยตรง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน และบางครั้งการหาข้อเท็จจริงเบื้องต้นจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการสังเกตบุคลิกลักษณะหรือท่าทางของผู้ร้องเรียน ซึ่งการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ บางครั้งจะไม่สามารถรับทราบข้อเท็จจริงในลักษณะนี้ได้

ในขณะที่ยังไม่มีระบบเทคโนโลยีเฉพาะในเรื่องของการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสุพรรณบุรี ได้กำหนดช่องทางให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ ๕ ช่องทาง ได้แก่ การเดินทางมาติดต่อด้วยตนเอง โทรศัพท์สายด่วน ๑๕๖๗ หรือ ๐๓๕-๕๓๖๒๒๒ เพจเฟซบุ๊ก ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสุพรรณบุรี ทางอีเมลและทางจดหมาย เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนในการส่งเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนต่าง ๆ โดยจะมีเจ้าหน้าที่ติดต่อกลับในกรณีที่ข้อมูลที่ได้รับยังไม่ชัดเจน เพื่อส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปตรวจสอบข้อเท็จจริง ตลอดจนแก้ไขปัญหาตามข้อร้องเรียนให้หมดไป

การนำเทคโนโลยีมาใช้และการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล จะทำให้แก้ไขปัญหาการร้องเรียนของประชาชนได้รวดเร็วขึ้น และลดความซ้ำซ้อน เนื่องจากบางกรณีมีหลายหน่วยงานเกี่ยวข้อง ผู้ร้องจำนวนมากจะร้องเรียนทุกช่องทางไปยังหน่วยงานต่าง ๆ หากมีการเชื่อมโยงระบบข้อมูล ก็จะทำให้ทราบได้ว่าปัญหาดังกล่าวได้มีการแก้ไขปัญหาไปแล้วหรือไม่ อย่างไร หรือในบางเรื่องหากหน่วยงานที่รับเรื่องราวร้องเรียน ได้ทราบข้อมูลพื้นฐานในเบื้องต้นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การขอความช่วยเหลือในด้านการรักษาสุขภาพ หากมีข้อมูลเบื้องต้นว่า เคยเข้ารับการรักษาที่สถานพยาบาลใดมาบ้าง ก็จะทำให้วิเคราะห์ผลในเบื้องต้นได้ชัดเจนว่า ควรจะประสานสถานพยาบาลใด เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการให้ความช่วยเหลือ หรือกรณีขอความช่วยเหลือเนื่องจากขาดแคลนทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพ หากมีฐานข้อมูลว่าผู้ร้องมีบุคคลในครอบครัวจำนวนเท่าใด มีรายได้จากอะไรหรือไม่ ก็จะทำให้วิเคราะห์ผลเบื้องต้นได้ว่าจะต้องช่วยเหลือเพิ่มเติมอย่างไร โดยหน่วยงานใด เป็นต้น

### ๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใสโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากการศึกษาวิเคราะห์เพื่อถอดบทเรียนแห่งความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เสริมสร้างความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน เปรียบเทียบกับหน่วยงานที่อยู่ระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยีหรือจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาแก้ไขปัญหาแล้ว จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านนโยบายของรัฐบาล ผู้นำองค์กร บุคลากร งบประมาณ และกฎหมาย มีความสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ทั้งนี้

แตกต่างกันไปตามภารกิจของหน่วยงานและบริบทที่เกี่ยวข้อง กรมสรรพากร กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้รับประโยชน์จาก “คน” คือผู้บริหารที่กำหนดวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรและให้บริการแก่ประชาชน พัฒนาระบบและบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ รวมทั้งมีการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยี ทุกหน่วยงานล้วนมีงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนานวัตกรรม โดยกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ และกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานได้มีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ เป็นตัวเร่งให้ทุกหน่วยงานปรับตัวรวดเร็วยิ่งขึ้น

ก่อนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการเพื่อปรับปรุงให้เกิดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน หน่วยงานต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาว่าอะไรเป็นสาเหตุของความไม่โปร่งใสในการบริหารงานและการให้บริการประชาชน เช่น ให้อำนาจในการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่มากเกินไป ขาดช่องทางรับฟังความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้รับบริการ หรือมีไม่เพียงพอ เป็นต้น หลังจากนั้น ศึกษาระบบและเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในกระบวนการให้บริการ หรือการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับปัญหา ความต้องการของผู้รับบริการ จัดหางบประมาณรองรับ เพื่อให้สามารถจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้สามารถใช้ และทำงานร่วมกับเทคโนโลยีนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากนั้น มีการติดตามประเมินผล และวางแผนการพัฒนาเทคโนโลยีและบุคลากรในระยะต่อไป

สรุปข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์และปัจจัยสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

### ๑. ด้านนโยบาย

นโยบายรัฐบาลที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรกที่จะกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ รัฐบาลควรมีนโยบายเร่งด่วนหรือกำหนดนโยบายขับเคลื่อนที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น นโยบาย “หนึ่งเทคโนโลยีสร้างความโปร่งใส หนึ่งส่วนราชการ” เพื่อสร้างความโปร่งใสโดยประชาชนมีส่วนร่วม รวมถึงนโยบายของรัฐบาลในการบูรณาการระบบฐานข้อมูลกลาง เชื่อมโยงการใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐจาก Big Data เพื่อความสะดวก รวดเร็วและไม่เกิดการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

### ๒. ด้านผู้นำองค์กร

ผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นปัจจัยประการต่อมาที่จะผลักดันนโยบายของรัฐบาลให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์และที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภารกิจ และพัฒนาระบบการนำองค์กรที่เข้มแข็งเพื่อก้าวสู่เป้าหมายดังกล่าว รวมทั้งยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนการสร้างเครือข่ายความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

### ๓. ด้านบุคลากร

ทัศนคติของบุคลากรในการให้บริการด้วยความโปร่งใสและประชาชนมีส่วนร่วม และศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ การปรับเปลี่ยนกระบวนการ แนวคิด และสร้างทัศนคติเชิงบวกอาจเกิดจากการสื่อสารของผู้นำ หรือสร้างแบบอย่างให้เห็นอยู่เนือง ๆ การเพิ่มพูนศักยภาพ

ความชำนาญในเทคโนโลยีและความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้แก่บุคลากรด้วยการฝึกอบรมอยู่เสมอ จะช่วยให้การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้ประสบความสำเร็จ

#### ๔. ด้านงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอจะทำให้สามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ หน่วยงานราชการจึงจำเป็นต้องเสนอโครงการที่มีเป้าหมายชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของงบประมาณ ในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มสมรรถนะและผลิตภัณหน่วยงานให้ทันสมัย ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ ด้วยนโยบายรัฐบาลที่กล่าวถึงข้างต้น สำนักงบประมาณควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวัตกรรมของหน่วยงานราชการและพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพื่อการนี้

#### ๕. ด้านกฎหมาย

หากกฎหมายหรือกฎระเบียบเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือไม่เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ หน่วยงานของรัฐควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

ภาคผนวก

บทสัมภาษณ์หัวข้อ “แนวทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ  
เพื่อสร้างและเพิ่มความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน”

กรณีศึกษากรมสรรพากร : บทสัมภาษณ์ นายวินิจ วิเศษสุวรรณภูมิ รองอธิบดีกรมสรรพากร

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและ/หรือการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

กรมสรรพากร ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ๓ ด้าน ได้แก่ การจัดเก็บภาษีอากรให้ตรงเป้า การออกนโยบายให้ตรงกลุ่ม และการพัฒนาบริการให้ตรงใจ โดยการให้บริการข้อมูลและตอบคำถาม ข้อมูลหมายภาษีอากรที่ถูกต้องผ่านหมายเลขโทรศัพท์ ๑๖๖๑ ศูนย์สารนิเทศสรรพากร รวมทั้งรับคำถามเกี่ยวกับการติดตามสถานะการขอคืนเงินภาษีอากร รับเรื่องร้องเรียนบริการและข้อเสนอแนะ ซึ่งภารกิจดังกล่าวส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการรับบริการ และระดับการมีส่วนร่วมของผู้เสียภาษี ซึ่งมีปัจจัยภายนอกและภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อการบริการดังกล่าว ดังนี้

๑) ปริมาณสายโทรเข้าและจำนวนคู่สายโทรศัพท์ ๑๖๖๑

ศูนย์สารนิเทศสรรพากร มีจำนวนคู่สายจำนวน ๑๒๐ คู่สาย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๖๓ ถึง เดือนกรกฎาคม ๒๕๖๔ ปริมาณสายโทรเข้าผ่านหมายเลขโทรศัพท์ ๑๖๖๑ มีจำนวน ๑,๙๗๑,๔๓๑ สาย เป็นสายโทรเข้าที่ต้องการติดต่อเจ้าหน้าที่จำนวน ๕๔๙,๗๑๐ สาย และสายโทรเข้าที่เจ้าหน้าที่รับได้จำนวน ๓๒๕,๕๙๖ สาย คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕๒ ของสายโทรเข้าทั้งหมด และร้อยละ ๕๙.๒๓ ของสายโทรเข้าที่ต้องการติดต่อเจ้าหน้าที่ แสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านประสิทธิภาพในการให้บริการข้อมูลและตอบคำถามข้อมูลหมายภาษีอากรผ่านทางโทรศัพท์

๒) ความสามารถในการบริการข้อมูลและตอบคำถามให้ตรงตามความต้องการของผู้เสียภาษีเฉพาะราย

ปัจจุบัน ผู้เสียภาษีแต่ละราย มีความต้องการในการรับข้อมูลที่แตกต่างกัน ทั้งด้านเวลาด้านประเภทข้อมูล ตั้งแต่บทบัญญัติของกฎหมายประมวลรัษฎากร กฎกระทรวง ประกาศอธิบดี มาตรการและนโยบายทางภาษี กำหนดเวลายื่นแบบแสดงรายการภาษี วิธีการยื่นแบบแสดงรายการภาษี หรือ การติดตามสถานะการขอคืนภาษีอากร เป็นต้น และด้านช่องทางที่สะดวกในการรับข่าวสาร ดังนั้น ความต้องการของผู้เสียเฉพาะรายจึงเป็นความท้าทายของกรมสรรพากร ที่จะต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงช่องทาง การบริการข้อมูลให้ง่าย สะดวก เข้าถึงได้ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นช่องทางที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม

๓) การปรับปรุงฐานข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

เนื่องจากกรมสรรพากรมีการออกกฎหมายและมาตรการภาษีใหม่อย่างสม่ำเสมอ จึงต้องปรับปรุงฐานข้อมูล (Knowledge Base) ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันทันที เพื่อใช้ในการให้บริการข้อมูลและตอบคำถามข้อมูลหมายภาษีอากร

#### ๔) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานเป็นหลัก

การให้บริการตอบคำถามให้บริการข้อมูลและตอบคำถามข้อกฎหมายภาษาอากรผ่านหมายเลขโทรศัพท์ ๑๑๖๑ ยังเป็นการทำงานที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักในการค้นหาข้อกฎหมายและฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการตอบคำถาม ซึ่งบางคำถามเป็นข้อหาหรือด้านกฎหมายภาษาอากร ในบางครั้งการตอบคำถามของเจ้าหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา และเทียบเคียงข้อกฎหมายกับแนวข้อหาหรือที่มี

#### ๒. แนวคิด/กระบวนการในการแก้ปัญหาตามข้อ ๑

จากสภาพปัญหาจำนวนผู้ที่ติดต่อมาเป็นจำนวนมากเกินกว่าขีดความสามารถในการให้บริการตอบปัญหาทางโทรศัพท์ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง และข้อจำกัดในการเพิ่มคู่สายและอุปกรณ์ในการให้บริการให้เพียงพอกับความต้องการรับบริการได้ ดังนั้น การพัฒนาทางเลือกอื่นในการให้บริการ เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการเพื่อยกระดับความสามารถในการให้บริการ และประสิทธิภาพการให้บริการ เพื่อช่วยลดปริมาณสายโทรเข้ามาสอบถามปัญหา สามารถตอบสนองความต้องการแบบทันทีได้ และสามารถให้บริการได้แบบ Real-time ๒๔ ชั่วโมง

#### ๓. ยกตัวอย่างแนวทางการนำเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหามองเห็นเป็นรูปธรรม

กรมสรรพากรได้นำ Chatbot ซึ่งเป็นปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มาใช้ในการให้บริการข้อมูลและตอบคำถามทางภาษาอากรแก่ผู้เสียภาษีและประชาชน ผ่านเว็บไซต์กรมสรรพากร www.rd.go.th ตลอด ๒๔ ชั่วโมง โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้ชื่อ Chatbot นื่องอารี ปัจจุบัน Chatbot นื่องอารี ทำงานในรูปแบบแชทบอทผสม (Hybrid Chatbot) ได้แก่ รูปแบบ Keyword Recognition Based Chatbot โดยใช้ทฤษฎีการแปลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing : NLP) มาช่วยในการสร้างความฉลาดในการตอบคำถามให้แก่ผู้เสียภาษี และรูปแบบ Scripted Reply Chatbot ผู้เสียภาษีสามารถเลือกคำถามจากแถบเมนู การทำงานทั้งสองรูปแบบ เมื่อ Chatbot นื่องอารี ได้รับคำถาม จะทำการประมวลผล และเลือกข้อมูลจากชุดข้อมูล (Data Set) ที่อยู่ในฐานข้อมูลที่กำหนดไว้ เพื่อตอบคำถามผู้เสียภาษี ซึ่งการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มาใช้ในการให้บริการตอบคำถามผ่าน Chat Bot ช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ ดังนี้

๑. ลดปัญหากรณีเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีปริมาณไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้รับบริการ เนื่องจาก Chat Bot สามารถให้บริการได้ไม่จำกัดจำนวนของผู้รับบริการ
๒. ไม่ต้องรอสายในการใช้บริการเหมือนกับติดต่อเจ้าหน้าที่ผ่านทางโทรศัพท์ และยังสามารถให้บริการ Real-time ๒๔ ชั่วโมง
๓. ลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม

#### ๔. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน

ในอดีตที่ผ่านมา การบริการงานของระบบราชการค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน ทำให้ล่าช้าในการติดต่อประสานงาน ตลอดจนประชาชนไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล หรือไม่สามารถตรวจสอบขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานของระบบราชการได้เท่าที่ควร จนมาถึงปัจจุบัน มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจทั้งในภาครัฐและเอกชน ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ



แนวคิด ตลอดจนต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการบริหารระบบราชการ และพัฒนารูปแบบการให้บริการประชาชน โดยยึดหลัก Citizen-Centric Solution ยึดโยงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีความเท่าเทียมกันในการให้บริการ และประชาชนสามารถตรวจสอบข้อมูลในกระบวนการต่าง ๆ ได้ทุกขั้นตอน ส่งผลให้การบริหารงานของระบบราชการมีศักยภาพที่สูงขึ้น สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาติดต่อหน่วยงานราชการ รวมทั้งเป็นการร่วมสร้างคุณค่าระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนตามหลัก Value Co-Creation

### กรณีศึกษากรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ : บทสัมภาษณ์ นายอดิทัต วะสินนท์ รองอธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและ/หรือการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

การทำเหมืองแร่ เป็นการนำทรัพยากรแร่ของชาติมาให้ประโยชน์ในการสร้างรายได้ พัฒนาการเจริญเติบโตให้กับภาคอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีการคัดค้านร้องเรียนเกี่ยวกับการทำเหมืองแร่ในหลากหลายประเด็น อาทิ ผลกระทบกับพื้นที่ทำกิน ผลกระทบต่อแหล่งโบราณสถาน โบราณวัตถุ ผลกระทบต่อลุ่มน้ำของชุมชน การไม่ได้รับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของภาคประชาชน ปัญหาด้านเสียงและฝุ่นจากการระเบิด ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพอนามัยของประชาชน

แม้ว่ากรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (กพร.) กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการมาตรการลดผลกระทบจากการทำเหมืองแร่มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งกำหนดให้มีการทำการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม กำหนดให้มีการขออนุญาตใช้พื้นที่ป่าหรือพื้นที่ ส.ป.ก. ก่อนการอนุญาตประทานบัตร กำหนดให้มีการมาตรการในการกำกับดูแลการประกอบการ และจัดให้มีเครือข่ายเฝ้าระวังและตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งกำหนดให้มีการฟื้นฟูพื้นที่ภายหลังจากการทำเหมือง แต่การคัดค้าน ร้องเรียน เกี่ยวกับการทำเหมืองแร่ก็ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเกิดจากช่องว่างที่ทำให้มาตรการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่เต็มที่ เช่น การขาดการจัดเก็บข้อมูลสภาพพื้นที่และสิ่งแวดล้อมทั้งก่อนและหลังการทำเหมือง ทำให้ไม่สามารถระบุต้นเหตุของปัญหาได้ ไม่มีการกำหนดพื้นที่สำหรับการทำเหมืองให้ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมในการอนุญาตการทำเหมือง รวมทั้งการขาดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการกิจต่าง ๆ

๒. แนวคิด/กระบวนการในการแก้ปัญหาตามข้อ ๑

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้น กพร. ได้ตระหนักและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหามาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่ง กพร. ได้ดำเนินการผลักดันการปรับปรุงกฎหมายแร่สำเร็จส่งผลให้พระราชบัญญัติแร่ พ.ศ. ๒๕๑๐ ได้ถูกทดแทนด้วย พระราชบัญญัติแร่ พ.ศ. ๒๕๖๐ และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐ ซึ่งกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ในการบริหารจัดการแร่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืน โดยต้องคำนึงถึงคุณภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชนอย่างรอบด้าน รวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างรัฐ ผู้ประกอบการ และชุมชน

ท้องถิ่นในพื้นที่ทำเหมืองและพื้นที่ใกล้เคียงที่ได้รับผลกระทบอย่างเป็นทางการ โดยให้มีคณะกรรมการนโยบายบริหารจัดการแร่แห่งชาติ (คนร.) เป็นผู้จัดทำแผนแม่บทบริหารจัดการแร่ ซึ่งแผนแม่บทฯ ดังกล่าว จะต้องกำหนดพื้นที่ที่ควรสงวนหวงห้ามหรืออนุรักษ์ไว้ และเขตแหล่งแร่เพื่อการทำเหมือง ซึ่งต้องเป็นพื้นที่ที่มีแหล่งแร่อุดมสมบูรณ์และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง และต้องไม่ใช่พื้นที่ในเขตอุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า เขตโบราณสถาน พื้นที่แหล่งต้นน้ำหรือป่าน้ำซับซึม พื้นที่เขตปลอดภัยและความมั่นคงแห่งชาติ หรือพื้นที่ที่มีกฎหมายห้ามเข้าใช้ประโยชน์โดยเด็ดขาด และที่สำคัญคือการทำหนดหลักการการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย การอนุญาต และภายหลังการอนุญาต

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานดังกล่าว กพร. ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการวางแผนบริหารจัดการ การยื่นขออนุญาต การกำกับดูแล และการส่งเสริมให้มีการประกอบการเหมืองแร่ที่มีมาตรฐานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนี้

ด้านการจัดทำแผนบริหารจัดการแร่ : มีการเปิดเผยข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผ่านทางสื่อสารสนเทศ เช่น การเผยแพร่เว็บไซต์ของ กพร. และการประชุมตามหลักเกณฑ์การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการบริหารจัดการแร่ ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเป็นกลไกในการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

ด้านการขออนุญาต : ในส่วนของการยื่นคำขออนุญาตการทำเหมือง กพร. มีระบบภูมิสารสนเทศ หรือ Geographic Information System (GIS) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบพื้นที่ทับซ้อนในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลในการขออนุญาต เช่น พื้นที่ป่าไม้ เขตลุ่มน้ำชั้น ๑ และเขตป่าสงวน เป็นต้น อีกทั้งประชาชนทั่วไปสามารถตรวจสอบที่ตั้งของสถานประกอบการเหมืองแร่ได้

ด้านการให้บริการ : กพร. ได้จัดทำระบบ e-Service เพื่อให้บริการมีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดความเสี่ยงการเกิดการทุจริต โดยในปัจจุบันได้มีการใช้ระบบใบอนุญาตส่งแร่ออกนอกและนำแร่เข้าในราชอาณาจักร (NSW) รวมทั้ง มีการให้บริการในรูปแบบ DPIM Mobile Application สำหรับติดตามสถานะคำขอใบอนุญาตต่าง ๆ และอยู่ระหว่างการจัดทำระบบชำระค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ แบบออนไลน์ อีกด้วย

ด้านการกำกับดูแล : ปัจจุบัน กพร. ได้ประยุกต์ใช้การรังวัดภูมิประเทศด้วยอากาศยานไร้คนขับ (Drone) เพื่อการตรวจสอบขอบเขตพื้นที่การประกอบการ มีการรังวัดภูมิประเทศและสำรวจหน้าเหมืองด้วยระบบ GNSS (Global Navigation Satellite System) เพื่อกำหนดค่าพิกัดของหลักหมายเขตเหมืองแร่ให้ถูกต้องในระบบพิกัดสากล และใช้เครื่องสแกนสามมิติเพื่อการรังวัดพื้นที่และภูมิประเทศความถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งในอนาคต กพร. จะนำข้อมูลการรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับมาเชื่อมโยงกับระบบดังกล่าวเพื่อใช้ในการออกกำกับดูแล และบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานซึ่งจะทำให้มีข้อมูลที่มีความละเอียด ครบถ้วน และสามารถแสดงผลได้ในรูปแบบคล้าย Google earth

ด้านการส่งเสริมการประกอบการสู่การเป็น Mining ๔.๐ : ในส่วนของผู้ประกอบการเหมืองแร่ กพร. ได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมและผลักดันให้อุตสาหกรรมแร่มีการพัฒนาใช้แนวคิดอุตสาหกรรม ๔.๐ มาประยุกต์เป็นรูปแบบของ Mining ๔.๐ ในกระบวนการผลิตให้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมแร่ที่ประยุกต์ใช้หลักการทางวิศวกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล อินเทอร์เน็ต ระบบควบคุม และระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถลดการใช้พลังงาน เกิดการใช้พลังงานทางเลือก ลดมลภาวะ และใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีระบบติดตามสถานะและรายงานผลที่สามารถเชื่อมโยงกับภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ยกตัวอย่างแนวทางการนำเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้เห็นเป็นรูปธรรม

(๑) ระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) ระบบดังกล่าวเชื่อมโยงกับสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ผู้ประกอบการ และภาคประชาชน โดยภาครัฐในฐานะหน่วยงานผู้อนุญาตจะเปิดเผยข้อมูลการอนุญาตลงในระบบ ผู้ประกอบการสามารถเข้าไปตรวจสอบพื้นที่ทับซ้อนในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลในการขออนุญาต เช่น พื้นที่ป่าไม้ เขตลุ่มน้ำชั้น ๑ และเขตป่าสงวน เป็นต้น ซึ่งประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบที่ตั้งของสถานประกอบการเหมืองแร่ได้ และในอนาคต กพร. จะนำข้อมูลการรังวัดด้วยอากาศยานไร้คนขับมาเชื่อมโยงกับระบบดังกล่าว เพื่อช่วยในการกำกับดูแล และบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจะมีการถ่ายโอนงานรังวัดให้เอกชนดำเนินการ โดยเอกชนส่งรายงานการทำเหมืองมายัง กพร. ซึ่งเป็นผู้กำกับและตรวจสอบความถูกต้องนำลงระบบ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลละเอียดครบถ้วน และแสดงผลได้แบบ Google earth

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน กพร. อยู่ระหว่างการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการแร่ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๙) ซึ่งจะต้องแสดงเขตแหล่งแร่เพื่อการทำเหมือง (Mining Zone) ให้อยู่ในรูปแบบของแผนที่ ดังนั้นการประยุกต์ใช้ระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) ในการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการสร้างความโปร่งใสของการดำเนินงานภาครัฐ

(๒) ระบบจัดสรรค่าภาคหลวงแร่ กพร. มีการจัดสรรค่าภาคหลวงแร่เพื่อเป็นการชดเชยการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่นให้กับ อปท. นำไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น ในส่วนของร้อยละ ๖๐% โดยในปัจจุบัน กพร. มีการเผยแพร่การจัดสรรค่าภาคหลวงบนหน้าเว็บไซต์ กพร. ที่ <http://www.dpim.go.th/purchase/mainarticle?catid=๔๑๓> ซึ่งประชาชนสามารถสืบค้นและตรวจสอบการจัดสรรค่าภาคหลวงแร่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรายไตรมาส

(๓) ระบบ e-Service อื่น ๆ ที่ทำให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่ง กพร. มีระบบที่พัฒนาแล้วเสร็จ เช่น ระบบใบอนุญาตส่งแร่ออกนอกและนำเข้าในราชอาณาจักร (NSW) รวมถึงมีการพัฒนาระบบ e-Services ตามแผนปฏิรูป จำนวน ๓ กระบวนงาน ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างทดสอบระบบ ได้แก่ (๑) ระบบออกใบอนุญาตประกอบโลหกรรม (๒) ระบบออกใบอนุญาตแต่งแร่ และ (๓) ระบบออกใบอนุญาตครอบครองแร่ และอยู่ระหว่างพัฒนาระบบ ได้แก่ ระบบชำระค่าภาคหลวงแร่ นอกจากนี้ยังมี DPIM Mobile Application ใช้สำหรับติดตามสถานะคำขอใบอนุญาตต่าง ๆ อีกด้วย

๔. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน

(๑) การขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐเป็นระบบราชการ ๔.๐ และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มาปฏิบัติอย่างอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการในการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

(๒) การปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องให้มีกระบวนการที่สร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการในทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การอนุมัติอนุญาต และการให้บริการต่าง ๆ อย่างแท้จริง

(๓) นโยบายของผู้บริหาร ที่กำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม บูรณาการระหว่างหน่วยงาน การเชื่อมโยงข้อมูล การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร การให้บริการกับผู้รับบริการภายนอก และการตัดสินใจด้านนโยบายในรูปแบบ

คณะทำงาน พร้อมทั้งการถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่คล่องตัว รวมถึงการจัดการระบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง โดยการมอบหมายรองอธิบดีรับผิดชอบกำกับดูแลหน่วยงาน ทั้งส่วนกลางและส่วนกลางที่ตั้งในภูมิภาค มีการสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เช่น เครือข่าย ประชาชน รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสู่เป้าหมายขององค์กร

(๔) การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรของ กพร. โดยบุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตาม กฎหมายอย่างเคร่งครัด และปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านการให้บริการและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้ง พัฒนาความรู้ และทักษะของตนเอง ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

(๕) การผลักดันและส่งเสริมให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนในพื้นที่ ดินตัวและ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงาน ยกตัวอย่างเช่น กพร. ได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่เขตทั้ง ๗ แห่งทั่วประเทศร่วมดำเนินงานกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ในการผลักดัน ให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนในพื้นที่ที่ขอประทานบัตร ใช้สิทธิตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การอนุญาตประทานบัตร โดยลงพื้นที่เข้าไปส่งเสริมให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนในพื้นที่ที่จะมี การขอประทานบัตร มีความเข้าใจและสามารถใช้สิทธิของบุคคล/สิทธิมนุษยชน สิทธิชุมชน ตามที่กฎหมายแ่ กำหนดได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งร่วมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการเหมืองแร่ รับฟังความคิดเห็นและรับฟังข้อห่วงใยต่าง ๆ และรายงานให้ กพร. ทราบ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการ ดำเนินงานให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง

(๖) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพเป็นวิวัฒนาการ ซึ่งช่วยสร้าง ความโปร่งใสในการดำเนินการ ทำให้ กพร. สามารถนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งระบบการสื่อสารภายใน และภายนอกกับผู้รับบริการและประชาชนได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

(๗) สถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid -๑๙ ซึ่งถือเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงและกดดัน ให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัว นับเป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของ กพร. ให้มีความทันสมัย และโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

**กรณีศึกษากรรณการพัฒนาลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน : บทสัมภาษณ์ นายโกมล บัวเกตุ รองอธิบดีกรรณการพัฒนาลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน**

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและ/หรือการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

พลังงานเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับชีวิตมนุษย์และระบบเศรษฐกิจในปัจจุบัน เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น ก็มีความจำเป็นต้องใช้พลังงานมากขึ้นตามไปด้วย ในส่วนของภาคเศรษฐกิจ หากเศรษฐกิจขยายตัว รายได้ต่อคนเพิ่มขึ้น ก็ย่อมมีแนวโน้มการใช้พลังงานสำหรับขับเคลื่อนการผลิต เศรษฐกิจ และการบริโภคพลังงานก็เพิ่มขึ้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พลังงานไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในภาค ต่าง ๆ และยังมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตของประชาชน

พลังงานไฟฟ้าซึ่งมีขนาดการผลิตรวมของแต่ละแหล่งผลิตตั้งแต่ ๒๐๐ กิโลวัตต์แอมแปร์ขึ้นไป เป็นพลังงานควบคุม ซึ่งต้องได้รับใบอนุญาตจากกรรณการพัฒนาลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) ทั้งนี้

เพื่อตรวจสอบผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศ อันตรายที่จะเกิดขึ้นจากการผลิตหรือการขยายการผลิตพลังงาน และการใช้วัตถุดิบหรือวัตถุดิบธรรมชาติตามหลักวิชา ที่ผ่านมา พพ. ได้ดำเนินการตรวจสอบระบบผลิตพลังงานควบคุม โดยการตรวจสอบ ณ สถานที่จริงอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID – 19) ส่งผลให้การตรวจสอบระบบผลิตพลังงานควบคุมต้องหยุดชะงักลง เนื่องจากไม่สามารถเดินทางข้ามเขตจังหวัดได้ รวมทั้งมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID – 19) ของสถานประกอบการ

## ๒. แนวคิด/กระบวนการในการแก้ปัญหาตามข้อ ๑

จากประเด็นปัญหาข้างต้น พพ. ได้ตระหนักและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยไม่ต้องส่งเจ้าหน้าที่ออกตรวจสอบ ณ สถานที่จริง โดยได้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งทางกฎหมาย และความสะดวกของสถานประกอบการ เพื่อหาแนวทางในการไม่ต้องไปตรวจสอบ ณ สถานที่จริง

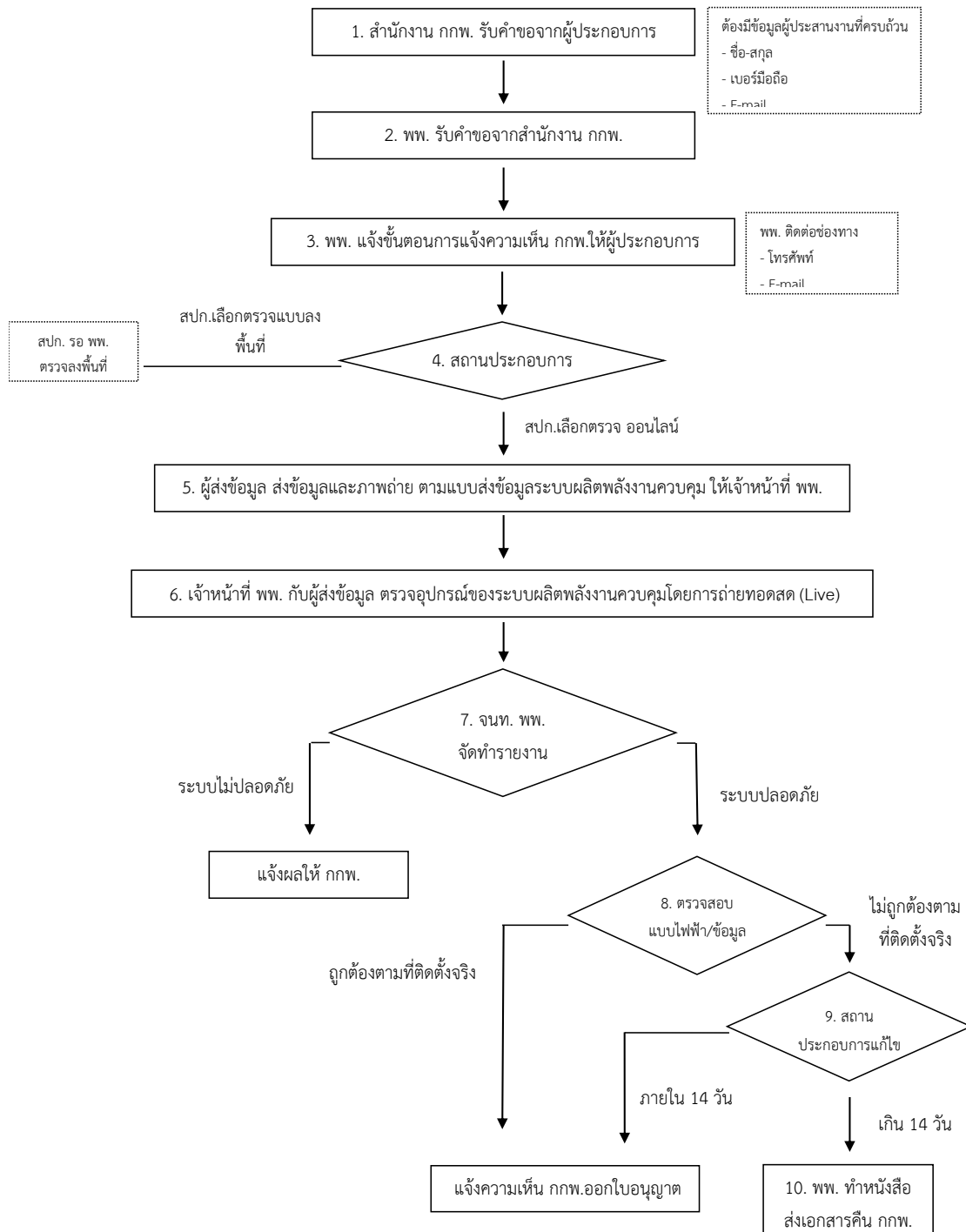
ทั้งนี้ ในการดำเนินงานดังกล่าว ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการขออนุญาตและการตรวจสอบ ดังนี้

ด้านการขออนุญาต : พพ. ได้จัดทำระบบออนไลน์ เพื่อใช้สำหรับให้ผู้ประกอบการยื่นขอรับใบอนุญาตผลิตพลังงานควบคุม โดยผู้ประกอบการสามารถยื่นขอรับใบอนุญาตผลิตพลังงานควบคุมผ่านระบบออนไลน์และติดตามสถานะการยื่นขอรับใบอนุญาตได้

ด้านการตรวจสอบ : พพ. ได้จัดทำแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติโดยยึดถือ การพิจารณาข้อมูลจากรายงานระบบผลิตพลังงานควบคุมที่ผู้ประกอบการแจ้งข้อมูลเป็นหลัก นอกจากนี้จะมีการถ่ายทอดสด (Live) ณ สถานที่ติดตั้งระบบจริง เพื่อตรวจสอบระบบผลิตพลังงานควบคุมระหว่างพนักงานเจ้าหน้าที่กับผู้ส่งข้อมูล

## ๓. ยกตัวอย่างแนวทางการนำเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหามองเห็นเป็นรูปธรรม

(๑) ระบบการพิจารณาออกใบอนุญาต พค. 2 กรณีแจ้งความเห็นต่อคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานสำหรับใช้ในวงประกาศพระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉิน ระบบดังกล่าวเป็นการตรวจสอบระบบผลิตพลังงานควบคุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ด้วยวิธีการไลฟ์ผ่านแอปพลิเคชัน เช่น ไลน์ ฯลฯ โดยมีขั้นตอนดังนี้



โดยผู้ประกอบการสามารถศึกษาขั้นตอนและวิธีการแจ้งความประสงค์เพื่อตรวจสอบสถานประกอบการได้ผ่านทางเว็บไซต์ [https://www.dede.go.th/ewt\\_news.php?nid=53492](https://www.dede.go.th/ewt_news.php?nid=53492)

(๒) ระบบการกรอกข้อมูลออนไลน์ เพื่อยื่นขอรับใบอนุญาตผลิตพลังงานควบคุม พพ. มีการเปิดให้สถานประกอบการยื่นขอรับใบอนุญาตผลิตพลังงานควบคุมผ่านเว็บไซต์ [https://www.dede.go.th/ewt\\_news.php?nid=39](https://www.dede.go.th/ewt_news.php?nid=39) ซึ่งผู้ประกอบการสามารถยื่นขอรับใบอนุญาตออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ดังกล่าวได้

๔. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน

(๑) การขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐเป็นระบบราชการ ๔.๐ และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มาปฏิบัติอย่างอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการในการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

(๒) การปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องให้มีกระบวนการที่สร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการในทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การอนุมัติ อนุญาตและการให้บริการต่าง ๆ อย่างแท้จริง

(๓) นโยบายของผู้บริหาร ที่กำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม บูรณาการระหว่างหน่วยงาน การเชื่อมโยงข้อมูล การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร การให้บริการกับผู้รับบริการภายนอก และการตัดสินใจด้านนโยบายในรูปแบบ

(๔) การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรของ พพ. โดยบุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านการให้บริการและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมทั้งพัฒนาความรู้ และทักษะของตนเอง ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

(๕) การผลักดันและส่งเสริมให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนในพื้นที่ ต้นตัวและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ

(๖) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพเป็นวิวัฒนาการ ซึ่งช่วยสร้างความโปร่งใสในการดำเนินการ ทำให้ พพ. สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นทั้งระบบการสื่อสารภายใน และภายนอกกับผู้รับบริการและประชาชนได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

(๗) สถานการณ์การแพร่ระบาดของของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID – 19) ถือเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงและกดดันให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัว นับเป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของ พพ. ให้มีความทันสมัย และโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

**กรณีศึกษากิจกรรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช : บทสัมภาษณ์ นางรุ่งนภา พัฒนวิบูลย์ รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและ/หรือการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

อุทยานแห่งชาติเป็นฐานทรัพยากรทางธรรมชาติที่สำคัญยิ่งของประเทศ ก่อให้เกิดรายได้แก่ราษฎรในท้องถิ่น เกิดอุตสาหกรรมขนาดย่อม และธุรกิจการท่องเที่ยวระดับชาติ แต่อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการอุทยานแห่งชาติคือการอนุรักษ์พื้นที่ทั้งระบบ วัตถุประสงค์รองด้านการท่องเที่ยวและนันทนาการจะต้องมีการจัดการให้อยู่ในความสมดุลกับความสามารถของพื้นที่ที่จะรองรับกิจกรรมต่าง ๆ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการอุทยานแห่งชาติโดยคำนึงถึงขีดความสามารถรองรับด้านนันทนาการ (Recreation carrying capacity: cc) ของพื้นที่เป็นสำคัญ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบทางลบต่อทรัพยากรระบบนิเวศ ที่ผ่านมามีกรมอุทยานฯ ได้พัฒนาเว็บไซต์ระบบจองการเข้าไปท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติ และการจองที่พัก เต็นท์ และลานกางเต็นท์ แต่ยังคงประสบปัญหาในการบริหารจัดการ ดังนี้

(๑) ไม่สามารถบริหารจัดการจำนวนนักท่องเที่ยวได้อย่างเหมาะสมตามขีดความสามารถรองรับด้านนันทนาการ (cc) เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวจำนวนมากเดินทางเข้าเยี่ยมชมอุทยานแห่งชาติ โดยเฉพาะในช่วงวันหยุดยาวและช่วงเทศกาล ทำให้ปริมาณนักท่องเที่ยวเกินขีดความสามารถของอุทยานแห่งชาติแต่ละแห่ง เกิดความเสียหายต่อระบบนิเวศ รวมทั้งเกิดความไม่พึงพอใจของนักท่องเที่ยว

(๒) นักท่องเที่ยวไม่ได้รับการอำนวยความสะดวกเท่าที่ควร เนื่องจากการจองในระบบเว็บไซต์ยังคงมีขั้นตอนอื่นที่ต้องดำเนินการ เช่น การนำใบจองเข้ามาจ่ายเงิน ณ ที่ทำการที่กรมอุทยานฯ กำหนด และระบบการจองยังมีข้อจำกัด มีช่วงระยะเวลาสำหรับการจองที่จำกัด

(๓) การจองที่พัก เต็นท์ และลานกางเต็นท์ จำกัดเฉพาะอุทยานแห่งชาติเพียงหนึ่งแห่ง ยังไม่มีความยืดหยุ่นหรือไม่มีคำแนะนำสำหรับทางเลือกอื่นหรืออุทยานแห่งชาติอื่นที่อยู่ใกล้เคียงให้แก่นักท่องเที่ยว

## ๒. แนวคิด/กระบวนการในการแก้ปัญหาตามข้อ ๑

แนวคิดในส่วนของการแก้ปัญหาตามข้อ ๑ นั้น กรมอุทยานฯ จำเป็นต้องเร่งดำเนินการยกระดับมาตรฐานการจัดการด้านนันทนาการและการท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติ เพื่อให้อุทยานแห่งชาติทุกแห่งมีศักยภาพ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับรองนักท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการบริการ การอำนวยความสะดวก การจัดการอุทยานแห่งชาติ และสร้างกลไกการบริการประชาชนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ดังนี้

(๑) การพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์แหล่งท่องเที่ยวและข้อมูลการท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติ โดยดึงเอาจุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลและให้ข้อเสนอแนะแก่นักท่องเที่ยว ในรูปแบบที่ทันสมัยน่าสนใจ ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลการให้ข้อเสนอแนะอุทยานทางเลือก เป็นการกระจายนักท่องเที่ยวไม่ให้เกิดการแออัดจนเกินขีดความสามารถรองรับด้านนันทนาการ (Over carrying capacity)

(๒) การพัฒนาระบบการจองเข้าอุทยานแห่งชาติล่วงหน้า ให้ครอบคลุมทุกอุทยานฯ และทันสมัยตามสถานการณ์และข้อมูลปัจจุบัน

(๓) การพัฒนาต่อยอดด้วยระบบ E TICKET ให้ครอบคลุมทุกอุทยานฯ

(๔) การพัฒนาต่อยอดด้วยระบบตู้จำหน่ายบัตรอัตโนมัติ (KIOSK) ให้ครอบคลุมทุกอุทยานฯ

(๕) การนำร่องพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงไปยังเครือข่ายที่พักที่บริหารจัดการโดยชุมชนรอบ ๆ อุทยานแห่งชาติ เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่นักท่องเที่ยวและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนข้างเคียง

## ๓. ยกตัวอย่างแนวทางการนำเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้เห็นเป็นรูปธรรม

กรมอุทยานฯ มีการจัดทำระบบการจองล่วงหน้าและพัฒนาระบบการจ่ายเงินอิเล็กทรอนิกส์ในการเข้าไปท่องเที่ยวในอุทยานแห่งชาติ ได้แก่

(๑) การใช้แอปพลิเคชันไทยชนะร่วมกับแอปพลิเคชันคิวคิว (QueQ) ในการควบคุมจำนวนนักท่องเที่ยว เพื่อไม่ให้จำนวนนักท่องเที่ยวแออัดในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ตามมาตรการ New Normal National Park

(๒) การพัฒนาระบบการจองเข้าอุทยานแห่งชาติล่วงหน้า โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้บริการและระบบการลงทะเบียน ระบบฐานข้อมูลบัตรผ่านเข้าอุทยานแห่งชาติ พัฒนาระบบการจองและ



จำหน่ายบัตรผ่านเข้าอุทยานแห่งชาติ พัฒนาการเชื่อมต่อระบบชำระเงินกลาง (Payment Gateway) จัดการระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบรับเงินกลางของกรม พัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับแอปพลิเคชัน “National Park Thailand” ของกรม รวมถึงการพัฒนากระบวนการขอคืนเงิน ระบบการตรวจบัตรผ่านเข้าอุทยานแห่งชาติ ระบบการจัดการรายงานและนำเสนอข้อมูลแบบ Real time และระบบรักษาความปลอดภัย (IT Security)

(๓) การพัฒนาต่อยอดด้วยระบบ E-TICKET เพื่อปรับปรุงวิธีการจัดเก็บเงินรายได้ให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส ส่งเสริมแนวทางการจัดการสู่อุทยานแห่งชาติสีเขียว ลดขั้นตอนและลดการใช้กระดาษ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ๑) เพื่อพัฒนาระบบการจำหน่ายบัตรค่าบริการอิเล็กทรอนิกส์ (E-TICKET) ในอุทยานแห่งชาติ ๒) เพื่อให้การจัดเก็บเงินรายได้เป็นไปตามกฎหมาย และมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ลดภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ต้องจัดเก็บและเก็บรักษาเงิน โดยสามารถตรวจสอบบัตรค่าบริการ และการชำระเงินจากระบบธนาคารได้ทันที ๓) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในการจองและชำระเงิน

#### ๔. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน

ประเด็นสำคัญที่ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเพิ่มความโปร่งใส คือ ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อบริการประชาชนจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือนักท่องเที่ยว ซึ่งระบบเหล่านี้จะลดความเคลือบแคลงในเรื่องการเงินรั่วไหลและการทุจริต จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและการมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินกระบวนการและขั้นตอนทางพัสดุ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างรัดกุมตั้งแต่การเริ่มจัดทำสัญญาการจ้าง และต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

#### กรณีศึกษากรมคุมประพฤติ : บทสัมภาษณ์ พันตำรวจโทมนตรี บุญโยธิน รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและ/หรือการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

กรมคุมประพฤติ มีหน้าที่ในการสืบเสาะพินิจ ควบคุมสอดส่อง และแก้ไขฟื้นฟู ผู้กระทำความผิดในฐานความผิดต่าง ๆ ตลอดจนทำการตรวจพิสูจน์และแก้ไขฟื้นฟูผู้เสพยาเสพติด ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องติดต่อกับกรมคุมประพฤติปีละหลายแสนราย (สถิติในปี พ.ศ. ๒๕๖๓) ดังนี้

๑) งานสืบเสาะและพินิจ	๑๑๐,๘๑๗ ราย
๒) งานควบคุมและสอดส่อง	๑๘๓,๖๗๘ ราย
๓) งานตรวจพิสูจน์	๑๓๑,๐๗๓ ราย
๔) งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	๑๓๖,๐๔๖ ราย
๕) การแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำความผิด	๔๐๗,๘๔๗ ราย

ทั้งนี้ การมาพบกับพนักงานกรมคุมประพฤติต้องตรงต่อเวลา มิฉะนั้นจะมีผลต่อการคุมประพฤติ ซึ่งในเรื่องดังกล่าวทางกรมคุมประพฤติประสบปัญหาในการนัดหมายเป็นอย่างมากและมักมีการโต้แย้งกันอยู่เสมอ ๆ

การนำเทคโนโลยีมาเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้องและเป็นธรรม เพราะจะมีหลักฐานในการลงข้อมูลในระบบอย่างชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนไม่ต้องมาเสียเวลานั่งรอคิวให้มาตามเวลานัดหมายได้เลย โดยในปัจจุบันได้มีการพัฒนาโปรแกรมสำหรับนัดหมายผู้ที่ถูกคุมความประพฤติ ตามที่ศาลสั่ง หรือได้รับการพักการลงโทษ หรือลดการลงโทษจากกรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นงานงานควบคุมและสอดส่อง โดยปี พ.ศ. ๒๕๖๓ มีจำนวน ๑๘๓,๖๗๘ ราย ซึ่งยังไม่ได้เริ่มใช้แต่อย่างใด แต่ระบบนี้ครอบคลุมประชากรประมาณหนึ่งแสนแปดหมื่นรายเท่านั้น ก็คงต้องมีการผลักดันในการจัดทำระบบต่อไป ซึ่งในกรณีนี้การจะจัดโครงการหรือของงบประมาณเป็นเรื่องยาก มีอุปสรรคมาก เพราะแนวนโยบายของรัฐยังไม่ชัดเจน หากมีนโยบายขับเคลื่อนที่ชัดเจน เช่น ให้ส่วนราชการเสนอโครงการนำเทคโนโลยีมาเพื่อสร้างความโปร่งใสโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมจำนวนหนึ่งโครงการ ในปีงบประมาณ หรือจัดโครงการ “หนึ่งเทคโนโลยีสร้างความโปร่งใส หนึ่งส่วนราชการ”

## ๒. แนวคิด/กระบวนการในการแก้ปัญหาตามข้อ ๑

เนื่องจากการนัดหมายที่ไม่ได้กระทำในระบบดิจิทัลที่มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีเหตุที่ทำให้เกิดการโต้เถียงกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้เสียสิทธิต่าง ๆ ได้ หรือไม่ได้รับความสะดวก ต้องเสียเวลารอเป็นเวลานาน หรือมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเป็นต้น อีกทั้งในสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาเรื่อง โควิด-19 ในเรื่อง New normal เป็นเรื่องที่สำคัญ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการในเรื่องนี้จะเป็นการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และเป็นการสร้างความโปร่งใสให้กับหน่วยงานราชการโดยประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงานราชการ แต่ท้ายที่สุดประชาชนจะได้รับการบริการจากภาครัฐเป็นอย่างดี

## ๓. ยกตัวอย่างแนวทางการนำเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้เห็นเป็นรูปธรรม

### ๔. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน

การนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินการโดยมีการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบอย่างดี จะเป็นการลดการโต้แย้งกันได้ทำให้ลดการทำงานในด้านอื่น ๆ ที่จะตามมาหากมีการขัดแย้งกันขึ้น และจะเป็นการแสดงความโปร่งใสทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

แนวนโยบายแห่งรัฐควรที่จะมีนโยบายเร่งด่วน หรือ เป็นวาระแห่งชาติ “หนึ่งเทคโนโลยีสร้างความโปร่งใส หนึ่งส่วนราชการ” เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐโดยประชาชนมีส่วนร่วม เป็นการสร้างความสะดวกสบาย ลดความขัดแย้ง ประหยัดทั้งเวลาและเงิน และเป็นการทำงานในรูปแบบ New Normal เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์โควิด-๑๙

### ๕. บทความของกรมคุมประพฤติ

กรมคุมประพฤตินี้มีผู้รับบริการที่เป็นผู้กระทำผิดด้านต่าง ๆ ซึ่งต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่กรมคุมประพฤติปีละหลายแสนราย สถิติในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนี้

๑) งานสืบเสาะและพินิจ	๑๑๐,๘๑๗ ราย
๒) งานควบคุมและสอดส่อง	๑๘๓,๖๗๘ ราย
๓) งานตรวจพิสูจน์	๑๓๑,๐๗๓ ราย
๔) งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	๑๓๖,๐๔๙ ราย
๕) การแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด	๔๐๗,๘๔๗ ราย

การมาพบกับเจ้าหน้าที่จะมีผลต่อการคุมประพฤติ มักมีการโต้แย้งกันอยู่เสมอ ๆ การนำเทคโนโลยีที่มีฐานข้อมูลที่ดีมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง และเป็นธรรม เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยในปัจจุบันได้มีการพัฒนาโปรแกรมสำหรับนัดหมายงานควบคุมและสอดส่อง ซึ่งยังไม่ได้เริ่มใช้แต่อย่างใด แต่ระบบนี้ครอบคลุมประชากรประมาณหนึ่งแสนแปดหมื่นรายเท่านั้น ในการจัดทำโครงการหรือของงบประมาณเป็นเรื่องที่ยาก มีอุปสรรคมาก เพราะแนวนโยบายของรัฐยังไม่ชัดเจน หากมีนโยบายขับเคลื่อนที่ชัดเจนเป็นนโยบายเร่งด่วนแห่งรัฐ เช่น “หนึ่งเทคโนโลยีสร้างความโปร่งใสหนึ่งส่วนราชการ” ก็จะเป็นการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐโดยประชาชนมีส่วนร่วม เป็นการสร้างความสะดวกสบาย ลดความขัดแย้ง ประหยัดทั้งเวลาและเงิน และเป็นการทำงานในรูปแบบ New Normal เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์โควิด-๑๙

#### กรณีศึกษากรมการข้าว: บทสัมภาษณ์ นายณัฐกิตติ์ ของทิพย์ รองอธิบดีกรมการข้าว

๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและ/หรือการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

การขึ้นทะเบียนเกษตรกรผู้ปลูกข้าว เกษตรกรมีพื้นที่เพาะปลูกไม่ชัดเจน (ขอบเขต/พื้นที่ของแปลง) กรณีเกิดเหตุภัยพิบัติ/การเข้าทำลายของโรคและแมลง การชดเชยความเสียหายจากทางภาครัฐอาจจะได้รับความช่วยเหลือที่ไม่ถูกต้อง หรืออาจจะเกิดการปรับเปลี่ยนพื้นที่เพื่อได้รับความช่วยเหลือ ตัวอย่างเช่น

- เกษตรกรมีพื้นที่ ๖๐ ไร่ แต่รัฐบาลช่วยเหลือ ๑๕ ไร่ ก็อาจจะเกิดการแบ่งแปลงให้เป็นสิทธิ์ของบุคคลอื่นเพื่อรับความช่วยเหลือในพื้นที่ที่เหลือ
- การปรับเปลี่ยนพื้นที่จากพืชอื่นมาเป็นพืชที่ได้รับมูลค่าการชดเชยสูงกว่า

จากประเด็นปัญหาที่ยกตัวอย่างดังกล่าว ภาครัฐไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของข้อมูลได้ หรือถ้าหากจะดำเนินการตรวจสอบอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ และ/หรือ แรงงานคนเป็นจำนวนมากในการตรวจสอบ ซึ่งข้อมูลที่ได้มาอาจจะไม่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง

๒. แนวคิด/กระบวนการในการแก้ปัญหาตามข้อ ๑

การมีข้อมูลแปลง/พื้นที่แปลง ที่ถูกต้องทำให้การดำเนินการโครงการต่าง ๆ เป็นไปด้วยความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และเกิดความเป็นธรรมกับทั้งเกษตรกรและภาครัฐ โดยมีแนวคิดคือการใช้โดรนสำรวจในการจัดเก็บข้อมูล โดยข้อดีของโดรนสำรวจ ประกอบด้วย

- ข้อมูลแผนที่ มีความชัดเจน คมชัด และมีความละเอียดสูง
- ข้อมูลแปลงที่เกิดขึ้นจะบันทึกในรูปแบบดิจิทัล สามารถค้นหา/สืบค้นได้ง่าย ไม่เสื่อมสภาพ
- แผนที่และข้อมูลอัปเดตเป็นปัจจุบัน
- สามารถวัดระยะ ปริมาตร จุดพิกัด ระดับความสูง บนแผนที่ได้ง่าย
- ใช้เวลาสำรวจหน้างานน้อย สามารถสำรวจพื้นที่ได้กว้างและรวดเร็ว
- มีความปลอดภัยสูงในการสำรวจ โดรนสามารถเข้าถึงพื้นที่บางจุดที่คนเดินสำรวจไม่ได้ และเข้าถึงพื้นที่ห่างไกลได้ในทันที
- มองเห็นครอบคลุมพื้นที่ขนาดใหญ่อย่างรวดเร็ว
- ไฟล์ข้อมูลสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อนำเข้าโปรแกรมทางสำรวจอื่น ๆ ได้หลากหลาย
- สามารถนำผลข้อมูลมาเปรียบเทียบกันได้ง่าย เช่น การคำนวณปริมาตร หรือ การเปลี่ยนแปลงของพื้นที่
- แผนที่ที่ได้จะมีความชัดเจนกว่าแผนที่ดาวเทียม

จากประโยชน์ข้างต้น การใช้เทคโนโลยีโดรนสำรวจจะช่วยให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นมีความถูกต้อง แม่นยำและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งโดรนสำรวจถูกออกแบบให้เก็บข้อมูลแบบ Real-Time นำข้อมูลไปประมวลผล สามารถนำไปใช้ในการสำรวจพื้นที่เพาะปลูก การตรวจสอบสุขภาพพืช ตลอดจนวางแผนการเพาะปลูก รวมถึงโดรนสำรวจมีประสิทธิภาพในด้านการการระบุพิกัดที่ชัดเจนและสามารถคาดการณ์ผลผลิตที่จะเกิดขึ้น

### ๓. ยกตัวอย่างแนวทางการนำเทคโนโลยี ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้เห็นเป็นรูปธรรม

การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับข้อมูลด้านการเกษตร คือ โดรนสำรวจ โดยเป็นการบริหารจัดการเชิงรุก ใช้เป็นเครื่องมือที่แสดงผลข้อมูลเชิงภูมิสารสนเทศที่แม่นยำ ระบุพิกัดและขนาดพื้นที่ และสำหรับบริหารจัดการการเกษตรที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและติดตามข้อมูลได้อย่างถูกต้องรอบด้าน นำไปใช้ประโยชน์ในการเพาะปลูก การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ และผลผลิตด้านการเกษตร และยังสามารถครอบคลุมไปถึงการตรวจสอบการเจริญเติบโตของพืชในแปลง ประเมินปริมาณผลผลิต ตรวจสอบการระบาดของโรค/แมลง/วัชพืช เก็บข้อมูลพืชรายแปลงเพื่อวางแผนกิจกรรมแปลง ลดการสูญเสียของพืชในแปลง ซึ่งจะตอบโจทย์การช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับเกษตรกร

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในข้อ ๑ โดรนสำรวจ เป็นเทคโนโลยีที่ควรนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยโดรนสำรวจพื้นที่ (Data-mapping drones) เพื่อตรวจสอบ ขนาดพื้นที่เพาะปลูก สุขภาพพืชภายในแปลงเพาะปลูก ตลอดจนแผนที่ผลผลิตและวางแผนการเพาะปลูกหรือวางแผนการเพิ่มผลผลิตในอนาคต โดยในด้านภารกิจของกรมการข้าว การใช้เทคโนโลยี(โดรนสำรวจ) จะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

๑. เพิ่มศักยภาพการตรวจสอบและรับรองการผลิตเมล็ดพันธุ์ของกรมการข้าว ทั้งแปลงของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร

๒. สามารถจัดทำข้อมูลเอกภาพของกรมการข้าวสู่การเชื่อมโยงข้อมูลในการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ข้าวแห่งชาติ

๓. สร้างการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงาน ด้านการวิจัยและพัฒนา การผลิตและการส่งเสริม และเสริมสร้างความเข้มแข็งภาคเกษตรกร รวมถึงการบูรณาการระหว่างกรมการข้าว และหน่วยงานอื่น ๆ

#### ๔. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน

กระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างความร่วมมือโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้วางแผนการดำเนินงานในกระบวนการต่าง ๆ และการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงแนวทางแก้ไข ภายใต้ความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน โดยการบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐต้องยึดหลักความโปร่งใส ดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา และตั้งอยู่บนฐานคติของความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดีต่อหน้าที่ ทั้งนี้ การกระทำการใด ๆ สามารถตรวจสอบและชี้แจงได้หากเกิดข้อสงสัย

อ้างอิงจากการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๑ มีมติเห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment – ITA) โดยจะมีประเด็นของกรอบการประเมินที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาการทุจริต คุณภาพการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการสื่อสาร การปรับปรุงการทำงาน การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันทุจริต

จากตัวชี้วัดของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสดังกล่าว การใช้เทคโนโลยี (โดรนสำรวจ) มาช่วยในการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของกรมการข้าว จะสามารถเพิ่มความโปร่งใสในระบบราชการของหน่วยงาน การจัดเก็บ/สำรวจข้อมูลด้วยโดรน โดยภาครัฐร่วมกับเกษตรกรหรือประชาชน จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นเอกภาพ และจากการมีข้อมูลที่ถูกต้อง การรวบรวมข้อมูลปริมาณมหาศาล (Big Data) ในทุกมิติ เราสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การช่วยเหลือเกษตรกร การวางแผน/คาดการณ์ผลผลิต เป็นต้น เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การนำเทคโนโลยีมาช่วยจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงและตรวจสอบได้ จากการเก็บข้อมูลที่มีความหลากหลาย เช่น รูปภาพ วิดีโอ พื้นที่ พิกัด ฯลฯ บนพื้นฐานความถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับ อีกทั้งยังสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและลดการใช้ทรัพยากร

#### กรณีศึกษา ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดสุพรรณบุรี : บทสัมภาษณ์ นายปรีชา ทองคำ รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุพรรณบุรี

ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดสุพรรณบุรี มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการรับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียน ประสานเร่งรัดติดตามการดำเนินงานแก้ไขปัญหาเรื่องราวร้องทุกข์ วิเคราะห์ ประเมินเรื่องราว เหตุการณ์ ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและปฏิบัติการให้ความช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาในเบื้องต้น โดยการประสานการปฏิบัติ โกล่เกลี่ยข้อพิพาท และส่งต่อเรื่องต่าง ๆ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำกับประชาชน

#### ๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และ/หรือการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน

๑.๑ การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ยังมีขาดฐานข้อมูลกลาง ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเรื่องราวร้องทุกข์ระหว่างหน่วยงาน

เนื่องจากส่วนราชการที่มีระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานเองอยู่แล้ว จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการพัฒนา Web Service เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่องราวร้องทุกข์ที่ส่วนราชการรับเรื่องเข้าสู่ฐานข้อมูลกลาง

๑.๒ บุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมยังไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดในการจัดการ หรือแก้ไขปัญหาโดยตรง จึงจำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดการกับปัญหา จึงเป็นสาเหตุให้บุคลากรเข้าใจว่าเป็นภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขาดการเตรียมความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ กระบวนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน

๑.๓ การให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมตามคำสั่งของรัฐบาลที่ครอบคลุมถึง ๗ มิติ และเกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ ทำให้การทำงานของบุคลากรต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลาย และข้อร้องเรียนในบางเรื่องบางประเด็นเป็นเรื่องเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำ จึงเป็นปัญหาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของบุคลากร

๑.๔ การรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น หลายกรณีต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ร้องเรียนโดยตรง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน และบางครั้งการหาข้อเท็จจริงเบื้องต้น จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการสังเกตบุคลิกลักษณะ หรือท่าทางของผู้ร้องเรียน ซึ่งการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ บางครั้งจะไม่สามารถรับทราบข้อเท็จจริงในลักษณะนี้ได้

## ๒. แนวคิด/กระบวนการในการแก้ไขปัญหาตามข้อ ๑

ในขณะที่ยังไม่มีระบบเทคโนโลยีเฉพาะในเรื่องของการรับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสุพรรณบุรี ได้กำหนดช่องทางให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ ๕ ช่องทาง ได้แก่ การเดินทางมาติดต่อด้วยตนเอง, โทรศัพท์สายด่วน ๑๕๖๗, ๐๓๕-๕๓๖๒๒๒ เพจ Facebook ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดสุพรรณบุรี ทาง E-mail : suphanburi1567@hotmail.com และทางจดหมาย เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนในการส่งเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนต่าง ๆ โดยจะมีเจ้าหน้าที่ติดต่อกลับ ในกรณีที่ข้อมูลที่ได้รับยังไม่มี ความชัดเจน เพื่อที่จะส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง ตลอดจนแก้ไขปัญหาตามข้อร้องเรียนให้หมดสิ้นไป

## ๓. ยกตัวอย่างแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้เป็นรูปธรรม

การนำเทคโนโลยีมาใช้และมีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องการร้องเรียนของประชาชนได้อย่างรวดเร็วขึ้น และลดความซ้ำซ้อน เนื่องจากบางกรณีมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ผู้ร้องจำนวนมากก็จะร้องเรียนทุกช่องทางไปยังหน่วยงานต่าง ๆ หากมีการเชื่อมโยงระบบข้อมูล ก็จะทำให้ทราบได้ว่าปัญหาดังกล่าวได้มีการแก้ไขปัญหาไปแล้วหรือไม่ อย่างไร หรือในบางเรื่องหากหน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียน ได้ทราบข้อมูลพื้นฐานในเบื้องต้น จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การขอความช่วยเหลือในด้านการศึกษาสุขภาพ หากมีข้อมูลเบื้องต้นว่า เคยเข้ารับการรักษาที่สถานพยาบาลใดมาบ้าง ก็จะทำให้วิเคราะห์ผลในเบื้องต้นได้อย่างชัดเจนว่าควรประสานสถานพยาบาลใด เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการให้ความช่วยเหลือ หรือเช่นกรณีขอความช่วยเหลือเนื่องจากขาดแคลนทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพ หากมีฐานข้อมูลว่าผู้ร้องมีบุคคลในครอบครัวจำนวนเท่าใด มีรายได้จากอะไรหรือไม่ ก็จะทำให้สามารถวิเคราะห์ผลเบื้องต้นว่าจะต้องช่วยเหลือเพิ่มเติมอย่างไร โดยหน่วยงานใด เป็นต้น

#### ๔. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

๔.๑ นโยบายของผู้บริหาร ต้องเป็นนโยบายของรัฐบาลในการที่จะบูรณาการระบบฐานข้อมูลกลางในระบบ Big Data โดยมีการจัดทำ การเชื่อมโยงฐานข้อมูลให้หน่วยงานอื่น ๆ นำไปใช้ได้ อันจะเป็นการทำให้การทำงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด บางกรณีจะทำได้รวดเร็ว โดยไม่ต้องส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการอีก

๔.๒ ควรมีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอและส่วนราชการอื่นเพื่อให้เป็นฐานข้อมูลแบบเดียวกันซึ่งจะส่งผลต่อการตรวจสอบข้อมูลการร้องเรียน การจัดทำข้อมูล และการป้องกันการซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียนระหว่างหน่วยงาน

๔.๓ บุคลากรต้องมีความชำนาญด้านเทคโนโลยี และมีความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะ เป็นส่วนสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้ประสบความสำเร็จได้

## บรรณานุกรม

๑. United Nations. E-Government Survey 2020. [Internet]. New York: United Nations; 2020 [cited 2021 Sep 9]. Available from:  
[https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf).
๒. Transparency International. Corruption Perception Index 2020. [Internet]. Germany: Transparency International; 2020 [cited 2021 Nov 2]. Available from:  
[https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020\\_Report\\_EN\\_0802-WEB-1.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_EN_0802-WEB-1.pdf).
๓. World Justice Project. Open Government Index 2015 Report. [Internet]. Washington, D.C.: World Justice Project; 2015 [cited 2021 Sep 9]. Available from:  
<https://worldjusticeproject.org/open-government-around-world>.
๔. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. [อินเทอร์เน็ต] นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน; ๒๕๕๙ [เข้าถึงเมื่อ ๓ ก.ย. ๒๕๖๔]. เข้าถึงได้จาก:  
<https://www.opdc.go.th/content/Mjc4Nw>.
๕. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒. เล่ม ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง ราชกิจจานุเบกษา ๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒ [เข้าถึงเมื่อ ๘ ก.ย. ๒๕๖๔]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.dmr.go.th/download/10.pdf>.
๖. สัมภาษณ์ นายวิจิตร วิเศษสุวรรณภูมิ รองอธิบดีกรมสรรพากร. วันที่ ๑๕ ก.ย. ๒๕๖๔
๗. สัมภาษณ์ นายอดิทัต วะสินนท์ รองอธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. วันที่ ๖ ก.ย. ๒๕๖๔.
๘. สัมภาษณ์ นายโกลม บัวเกตุ รองอธิบดีกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. วันที่ ๑๗ ก.ย. ๒๕๖๔.
๙. สัมภาษณ์ นางรุ่งนภา พัฒนวิบูลย์ รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช. วันที่ ๑๙ ก.ย. ๒๕๖๔.
๑๐. สัมภาษณ์ พันตำรวจโทมนตรี บุญยโยธิน รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ. วันที่ ๓ ก.ย. ๒๕๖๔.
๑๑. สัมภาษณ์ นายณัฐฤกษ์คดี ของทิพย์ รองอธิบดีกรมการข้าว. วันที่ ๙ ก.ย. ๒๕๖๔.
๑๒. สัมภาษณ์ นายปรีชา ทองคำ รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุพรรณบุรี. วันที่ ๑๕ ก.ย. ๒๕๖๔.