ทุนส่งเสริม
การผลิตตำรา

การปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานสำหรับบริการสาธารณะ

Process Improvement via Digital-by-Design for Public Services

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภฤษดา ประชุมราศี

การปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิดการออกแบบ

โดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานสำหรับการบริการสาธารณะ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ประชุมราศี

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ได้รับทุนสนับสนุนการผลิตตำรา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ลำดับที่ 239

จัดพิมพ์โดยมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2569

ISBN (e-book) 978-616-438-982-3

กฤษดา ประชุมราศี.

การปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานสำหรับบริการสาธารณะ = Process improvement via digital – by - design for public services. / กฤษดา ประชุมราศี.
พิมพ์ครั้งที่ 1. -- ขอนแก่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2569.

465 หน้า : ภาพประกอบ

1. อินเทอร์เน็ตในการบริหารภาครัฐ. 2. บริการสาธารณะ -- นวัตกรรมเทคโนโลยี. 3. การบริหารภาครัฐ -- -- นวัตกรรมเทคโนโลยี. (1) ชื่อเรื่อง.

JF1525.A8 ก284 2569
ISBN (e-book) 978-616-438-982-3

จัดทำโดย ศูนย์นวัตกรรมการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ราคา 390 บาท
สงวนลิขสิทธิ์ โดยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2569

แด่ครอบครัวที่รัก...

“ขอบคุณสำหรับความเข้าใจ
และการสนับสนุนในทุกย่างก้าวของการเดินทางในชีวิต”

คำนิยม

ในยุคที่โลกกำลังเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นผลจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดด ความคาดหวังของประชาชนที่ซับซ้อนขึ้น หรือความท้าทายของสังคมโลกยุค BANI ตำราเล่มนี้ถือเป็นหมุดหมายสำคัญที่ช่วยพาการบริหารจัดการภาครัฐเข้าสู่การปฏิรูปเชิงระบบ ด้วยแนวคิด Digital-by-Design ซึ่งไม่ได้หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาเสริมในภายหลัง แต่คือการออกแบบกระบวนการบริการสาธารณะใหม่ตั้งแต่ต้น โดยมี “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง”

คุณค่าของตำราเล่มนี้อยู่ที่การผสานทั้งหลักการทฤษฎี กรอบกฎหมาย เครื่องมือวิเคราะห์ และกรณีศึกษา เข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ เป็นการให้ภาพของบริบทของการจัดบริการสาธารณะตั้งแต่อดีต ตลอดจนพัฒนาการและความคลี่คลายตามบริบทมาสู่การเชื่อมโยงเข้ากับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะ SDG ข้อที่ 16 ว่าด้วย “สถาบันที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ซึ่งผมว่าการเชื่อมโยงกับสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ท่านผู้อ่านเข้าใจว่าการยกระดับบริการสาธารณะไม่ใช่เพียงงานเชิงเทคนิค แต่ยังเป็นการสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม อีกส่วนหนึ่งที่สำหรับผมถือเป็นความโดดเด่นของตำราเล่มนี้ คือ การนำเสนอเครื่องมือวิเคราะห์และการออกแบบ เช่น แผนภาพการไหล (Flow Chart) การทำ Process Mining การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และแนวคิด Lean ที่ช่วยลดความสูญเปล่าในระบบราชการ อันทำให้นอกเหนือจากที่ท่านผู้อ่านได้รับเพียงความรู้เชิงแนวคิด แต่ยังได้แนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้จริงในองค์กรของท่านอีกด้วย

ประสบการณ์ที่หลากหลาย จากกรณีศึกษาทั้งจากต่างประเทศ เช่น เอสโตเนีย สิงคโปร์ และฟินแลนด์ ซึ่งประสบความสำเร็จในการสร้างรัฐบาลดิจิทัล ไปจนถึงกรณีในประเทศไทย เช่น ระบบ “Local Gov Digital” ที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานได้คล่องตัวมากขึ้น และตัวอย่างการยกระดับบริการเทศบาลนครขอนแก่นและเทศบาลเมืองศิลา ที่สามารถลดขั้นตอนบริการลงจาก 17 ขั้นตอนเหลือเพียง 4 ขั้นตอน ตัวอย่างเหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นว่าการปรับปรุงกระบวนการด้วยดิจิทัลไม่ใช่เรื่องไกลตัว แต่เกิดขึ้นจริงและวัดผลได้จริง ตำราเล่มนี้จึงเหมาะอย่างยิ่งสำหรับ ผู้บริหาร ข้าราชการ นักวิชาการ นักศึกษา ตลอดจนผู้สนใจทั่วไป ที่ต้องการเข้าใจความท้าทายและอนาคตของบริการสาธารณะ ท่านผู้อ่านจะได้ทั้งกรอบคิดที่ก้าวทันสมัย ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน และแรงบันดาลใจที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ผมชื่นชมตำราเล่มนี้ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งอย่างเข้าใจง่าย พร้อมยกตัวอย่างและเครื่องมือที่จับต้องได้ เชื่อมั่นว่าตำราเล่มนี้จะกลายเป็นคู่มือสำคัญในการขับเคลื่อนภาครัฐไทยสู่ “รัฐบาลดิจิทัล” ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน เพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย
ที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรี คำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ 312/2568 สั่ง ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2568
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
อุปนายกสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อดีตเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า
อดีตสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ และกรรมาธิการยกร่างรัฐธรรมนูญ
อดีตประธานคณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการออกเสียงประชามติ(ฉบับที่ ...) พ.ศ. ...

คำนิยม

หนังสือ “การปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานสำหรับบริการสาธารณะ” เล่มนี้ เป็นผลงานทางวิชาการที่ทรงคุณค่าและสะท้อนพลังแห่งการคิดเชิงระบบในยุคเปลี่ยนผ่านของการบริหารภาครัฐไทย ยุคที่เทคโนโลยีมิได้เป็นเพียงเครื่องมือของความสะดวก แต่เป็นพลังในการกำหนดรูปแบบใหม่ของความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน ผู้เขียนมองเห็นพลังนี้อย่างลึกซึ้งและตีความอย่างเป็นระบบ ผ่านกรอบความคิด Digital-by-Design ซึ่งยกระดับแนวคิดด้านเทคโนโลยีให้กลายเป็นปรัชญาแห่งการออกแบบบริการสาธารณะที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ความโดดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การผสมผสานศาสตร์ต่างแขนงอย่างกลมกลืน ผู้เขียนมิได้จำกัดตนอยู่ในขอบเขตเดิมของวิศวกรรมไฟฟ้าและเทคโนโลยีดิจิทัล หากได้ก้าวออกมาสู่พื้นที่อันละเอียดอ่อนของ “รัฐประศาสนศาสตร์” ที่ว่าด้วยความเป็นธรรมาภิบาล การบริหารเพื่อประโยชน์สาธารณะ และความรับผิดชอบต่อสังคม ความกล้าเช่นนี้คือสิ่งที่หาได้ยากในวงวิชาการ เพราะต้องอาศัยทั้งความเข้าใจในเชิงเทคนิคและความละเอียดอ่อนของศาสตร์มนุษย์ การก้าวข้ามพรมแดนดังกล่าวทำให้หนังสือเล่มนี้มีเอกลักษณ์เฉพาะ เป็นเสมือนการเชื่อมโยง “โลกของเทคโนโลยี” เข้ากับ “โลกของคุณค่าทางสังคม” อย่างงดงามและทรงพลัง

ภายในเล่ม ผู้เขียนได้ร้อยเรียงความคิดจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างเป็นลำดับ จากการวางรากฐาน แนวคิดและกรอบทฤษฎี สู่กระบวนการลงมือทำและขยายผลในอนาคต โครงสร้างที่ครอบคลุมทั้งสามส่วนนี้ทำให้ผู้อ่านเข้าใจว่า การออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน มิได้หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใส่ในโครงสร้างและระบบงานเดิม แต่คือการ “ออกแบบใหม่ทั้งระบบ” โดยให้ข้อมูล ความโปร่งใส และประชาชน เป็นหัวใจของการบริหาร

หนังสือเล่มนี้ยังมีคุณูปการสำคัญในเชิงพัฒนาการทางความคิดของวงวิชาการไทย เพราะได้แสดงให้เห็นว่า “ความเป็นดิจิทัล” จะต้องสามารถผสานเข้ากับ “ความเป็นมนุษย์” ได้อย่างกลมกลืนและมีความหมาย ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อความรวดเร็วและประสิทธิภาพ แต่ควรถูกออกแบบให้ยกระดับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการให้บริการของรัฐอย่างแท้จริง

ด้วยภาษาที่เรียบแต่มีพลัง หนังสือเล่มนี้จึงมิใช่เป็นเพียงตำราเรียนหรือคู่มือเชิงเทคนิค หากแต่เป็นผลงานที่สะท้อนความตระหนักรู้ในบทบาทของข้าราชการและผู้บริหารในยุคใหม่ว่าหน้าที่ของตนคือการสร้างระบบที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และเป็นธรรม เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการไทยก้าวไปพร้อมกับจิตสำนึกของความเป็นธรรมาภิบาล

ข้าพเจ้าขอแสดงความชื่นชมในความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ประชุมราศี ที่ใช้ความเชี่ยวชาญเดิมในสาขาวิศวกรรมไฟฟ้าและเทคโนโลยีดิจิทัล มาสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าต่อวงวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารกิจการสาธารณะ

หนังสือเล่มนี้นอกจากจะได้เติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ทางด้านการบริหารกิจการสาธารณะในยุคใหม่แล้ว หนังสือเล่มนี้ยังเป็นตัวอย่างที่ดีของการบูรณาการศาสตร์ด้านเทคโนโลยีและด้านสังคมศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่การบริหารภาครัฐที่จะนำพาประเทศไปสู่ความผาสุกของประชาชน

รองศาสตราจารย์ ดร.พีรสิทธิ์ คำนวณศิลป์
ผู้ก่อตั้งและอดีตคณบดีวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
อดีตคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
อดีตคณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำนิยม

หนังสือ “การปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานสำหรับบริการสาธารณะ (Process Improvement via Digital-by-Design for Public Services)” ถือเป็นคู่มือที่สำคัญและมีคุณค่ายิ่งสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการยกระดับการทำงานให้ทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสยิ่งขึ้น

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมแนวคิด หลักการ และขั้นตอนที่เป็นระบบสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของภาครัฐ โดยยึดหลักการออกแบบจากมุมมองของประชาชนเป็นศูนย์กลาง ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจหรือดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยอย่างยิ่ง

ด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย กรณีศึกษาที่หลากหลาย และเครื่องมือที่นำไปใช้ได้จริง หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะสำหรับทั้งผู้บริหาร ข้าราชการทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น และนักพัฒนา นักวิชาการ นักศึกษา รวมถึงผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงภาครัฐให้ทันสมัยและตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น

ขอชื่นชมผู้จัดทำที่ได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะเป็นแหล่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางปฏิบัติในการขับเคลื่อนภาครัฐไทยให้ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ไอรดา เหลืองวิไล
รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

คำนำ

ภูมิทัศน์ทางสังคมและเทคโนโลยีแห่งศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคหลังการระบาดใหญ่ (Post-Pandemic Era) มีลักษณะเฉพาะคือความผันผวนและความซับซ้อนในระดับที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน สภาวะแวดล้อมดังกล่าวซึ่งอธิบายได้อย่างแม่นยำผ่านกรอบแนวคิด BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) ได้ท้าทายกระบวนทัศน์ดั้งเดิมของการบริหารงานภาครัฐอย่างถึงรากถึงโคน ในขณะเดียวกัน ความคาดหวังของพลเมืองซึ่งหล่อหลอมจากประสบการณ์ที่ราบรื่นในภาคเอกชนดิจิทัล ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงและเรียกร้องให้สถาบันภาครัฐต้องมีความคล่องแคล่ว (Agility) ความโปร่งใส (Transparency) และความสามารถในการตอบสนอง (Responsiveness) ที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในบริบทดังกล่าวนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในลักษณะผิวเผิน เช่น การแปลงเอกสารสู่ดิจิทัล (Digitization) หรือการนำระบบอัตโนมัติมาใช้กับกระบวนการเดิม (Digitalization) ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความท้าทายเชิงโครงสร้างเหล่านี้ ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงนำเสนอว่า “แนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน” (Digital-by-Design) คือกรอบแนวคิดเชิงปรัชญาและเชิงปฏิบัติการที่จำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ของภาครัฐ แนวทางนี้มิได้เป็นเพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แต่เป็นการเสนอให้มีการ วิศวกรรมกระบวนการใหม่ (Process Re-engineering) อย่างเป็นระบบ โดยยึดหลัก พลเมืองเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centricity) และผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าเป็นองค์ประกอบแกนกลางของบริการตั้งแต่ขั้นตอนการคิดริเริ่ม ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 16 ว่าด้วยการส่งเสริมสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผลและโปร่งใส

โครงสร้างของหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักเพื่อนำผู้อ่านไปสู่ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ ส่วนที่ 1: การวางรากฐาน (Setting the Foundation) เป็นการสร้างพื้นฐานทางทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความท้าทายร่วมสมัยและหลักการของ Digital-by-Design ส่วนที่ 2: กระบวนการลงมือทำ (The Implementation Journey) เป็นการเปลี่ยนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยนำเสนอเครื่องมือและระเบียบวิธี (Methodology) ในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการใหม่ เช่น การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการทำเหมืองกระบวนการ (Process Mining) และ ส่วนที่ 3: บทเรียนและการมองไปข้างหน้า (Lesson and Future Outlook) เป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้ผ่านหลักฐานเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษาระดับนานาชาติ (เช่น เอสโตเนีย, สิงคโปร์) และกรณีศึกษาในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย ก่อนจะสรุปรวบยอดเป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติการ นั่นคือ “พิมพ์เขียวบริการสาธารณะดิจิทัล” (Public Service Digital-by-Design Canvas) ซึ่งออกแบบมาเพื่อการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง

หนังสือเล่มนี้มุ่งหมายให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านหลากหลายกลุ่ม ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ นักวิชาการและนักศึกษาในสาขารัฐประศาสนศาสตร์และสาขาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการทำความเข้าใจพลวัตของการปฏิรูปภาคบริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

ผู้เขียนขอขอบคุณครอบครัว วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณาจารย์ และกัลยาณมิตรทุกท่าน สำหรับการสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการชิ้นนี้

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งอ้างอิงสำคัญและเป็นคู่มือเชิงปฏิบัติ ที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรภาครัฐในการนำพาองค์กรและบริการสาธารณะให้ก้าวข้ามความท้าทายแห่งยุคสมัยได้สำเร็จในที่สุด เพราะอนาคตของบริการสาธารณะไม่ได้ถูกกำหนดโดยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ถูกนิยามผ่านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ยึดมั่นในประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำและบริการสังคมนั้นเอง

“ เมื่อโลกเปลี่ยน หากเราเปลี่ยน เราคือผู้รอด ”

กฤษดา ประชุมราศี

สารบัญ

ส่วนที่ 1: การวางรากฐาน (SETTING THE FOUNDATION)..... 1

บทที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการในโลกยุคใหม่..... 3

1.1 บทนำ: ทำไมบริการสาธารณะต้องเปลี่ยน? 3
1.2 ความสำคัญของงานบริการสาธารณะ 5
1.3 จากบริการสาธารณะสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGS)..... 10
1.4 ความท้าทายสำคัญของการบริการสาธารณะในยุคดิจิทัล..... 14
1.5 ความหมายของกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการบริการสาธารณะ 35
1.6 แบบประเมินความพร้อมขององค์กรสู่ DIGITAL-BY-DESIGN 43
1.7 สรุปท้ายบทและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS)..... 45
1.8 อ้างอิง 47

บทที่ 2 แนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 53

2.1 บทนำ: จาก “ทำไม” สู่ “อย่างไร” 53
2.2 ความสำคัญของแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 54
2.3 จุดเริ่มต้นของแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน..... 58
2.4 แนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานในบริบทต่าง ๆ..... 60
2.5 หลักสำคัญในการนำไปใช้แนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 66
2.6 การออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานและการแปลงเป็นดิจิทัล..... 70
2.7 เครื่องมือสำหรับการนำไปใช้ 76
2.8 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS)..... 81
2.9 อ้างอิง 82

ส่วนที่ 2: กระบวนการลงมือทำ (THE IMPLEMENTATION JOURNEY) 87

บทที่ 3 การวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน..... 89

3.1 บทนำ จาก “หลักการ” สู่ “การลงมือวิเคราะห์” 89
3.2 การระบุปัญหาในกระบวนการ..... 90
3.3 ประเภทของปัญหาในกระบวนการการบริการสาธารณะ..... 92
3.4 ทฤษฎีข้อจำกัด 100

สารบัญ (ต่อ)

3.5 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการ 109
3.6 CHECKLIST ประเมินสุขภาพกระบวนการเบื้องต้น 129
3.7 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS) 129
3.8 อ้างอิง 131

บทที่ 4 การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการใหม่ 135

4.1 บทนำ 135
4.2 การร่วมสร้างสรรค์และร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
และแนวคิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน 136
4.3 การออกแบบบริการโดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลางด้วยการคิดเชิงออกแบบ 141
4.4 แนวคิดลีน (Lean) 182
4.5 การทำความเข้าใจความสามารถของเครื่องมือดิจิทัล 198
4.6 การนำระบบอัตโนมัติของกระบวนการหุ่นยนต์มาช่วยงานซ้ำซาก 203
4.7 การทำเหมืองกระบวนการ (PROCESS MINING) 220
4.8 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS) 221
4.9 อ้างอิง 223

บทที่ 5 การประเมินกระบวนการหลังการออกแบบ 231

5.1 บทนำ 231
5.2 บทบาทของการประเมินคุณภาพและความสำคัญของตัวชี้วัด 232
5.3 การตั้งเป้าและการกำหนดตัวชี้วัด 233
5.4 การประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ (ตัวชี้วัดที่ 1) 249
5.5 การประเมินประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ (ตัวชี้วัดที่ 2) 249
5.6 การประเมินระดับความโปร่งใสและการลดการทุจริต (ตัวชี้วัดที่ 3) 250
5.7 การประเมินความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม (ตัวชี้วัดที่ 4) 253
5.8 การประเมินความคุ้มค่า 253
5.9 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS) 259
5.10 อ้างอิง 261

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 6 กรอบกฎหมายและระเบียบที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการ 265

6.1 บทนำ: เมื่อนวัตกรรมต้องเผชิญหน้ากับกำแพงระเบียบ 265
6.2 บทบาทของกรอบกฎหมายและระเบียบ 266
6.3 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 269
6.4 ศักดิ์ของกฎหมาย 280
6.5 กฎหมายและระเบียบที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการ
ให้บริการสาธารณะ 283
6.6 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAY) 302
6.7 อ้างอิง 303

**ส่วนที่ 3: บทเรียนและการมองไปข้างหน้า
(LESSON AND FUTURE OUTLOOK) 305**

บทที่ 7 ระบบนิเวศบริการสาธารณะดิจิทัลในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย 307

7.1 บทนำ: จาก “เครื่องมือ” สู่การทำความเข้าใจ “ระบบนิเวศ” 307
7.2 องค์ประกอบของระบบนิเวศบริการสาธารณะดิจิทัล 308
7.3 สภาพความเป็นจริงของปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคจากภาคสนาม 309
7.4 ความเหลื่อมล้ำในการเปลี่ยนผ่านระหว่าง อปท. ประเภทต่างๆ 310
7.5 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAY) 311
7.6 อ้างอิง 312

บทที่ 8 กรณีศึกษาจากนานาชาติ 313

8.1 บทนำ: ถอดรหัสความสำเร็จจากผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัล 313
8.2 เอสโตเนีย – ประเทศดิจิทัลต้นแบบ 314
8.3 สิงคโปร์ – ชาติอัจฉริยะ (SMART NATION) 316
8.4 ฟินแลนด์ – ต้นแบบสังคมฐานความไว้วางใจ
(THE TRUST-BASED SOCIETY) 319
8.5 บทเรียนร่วมและความเชื่อมโยงกับแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 321

สารบัญ (ต่อ)

8.6 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS) 323
8.7 อ้างอิง 324

บทที่ 9 กรณีศึกษาในบริบทไทย 327

9.1 บทนำ 327
9.2 SAAS ระบบท้องถิ่นดิจิทัล LOCAL GOV ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล 328
9.3 ปทุมรักษา นวัตกรรมกล่องเก็บชิ้นเนื้อเพิ่มโอกาสรักษามะเร็งเต้านม 332
9.4 การลดเวลาตอบสนองและส่งมอบบริการได้ไวขึ้นของเทศบาลนครขอนแก่น 338
9.5 การเพิ่มความเท่าเทียมและความสะดวกในการเข้าถึงบริการของเทศบาลเมืองศิลา 346
9.6 การเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจผู้รับบริการของเทศบาลตำบลโนนสะอาด 354
9.7 การปรับเปลี่ยนกระบวนงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย 358
9.8 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS) 366
9.9 อ้างอิง 369

บทที่ 10 แนวโน้มและความท้าทายในอนาคตของการให้บริการสาธารณะ 373

10.1 บทนำ เมื่ออนาคตเดินทางมาถึงเร็วกว่าที่คิด 373
10.2 เทคโนโลยีเกิดใหม่กับการบริการสาธารณะ 374
10.3 ทิศทางในอนาคตของการปรับปรุงกระบวนการ 381
10.4 3 เทคโนโลยีที่จะพลิกโฉมบริการสาธารณะ 387
10.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องเผชิญ 403
10.6 จากรัฐบาลดิจิทัล สู่รัฐบาลอัจฉริยะเชิงรุก (FROM DIGITAL TO PROACTIVE & INTELLIGENT GOVERNMENT) 404
10.7 การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารในยุคดิจิทัล 404
10.8 บทสรุปและบทเรียนสำคัญ (KEY TAKEAWAYS) 407
10.9 อ้างอิง 409

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 11 บทสรุปและเครื่องมือสู่การปฏิบัติ 415

11.1 บทนำ: จากองค์ความรู้สู่เครื่องมือปฏิบัติการ 415
11.2 พิมพ์เขียวบริการสาธารณะดิจิทัล 415
11.3 คู่มือการใช้งาน CANVAS ฉบับปฏิบัติ 421
11.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการสร้างระบบนิเวศ
ที่เอื้อต่อการใช้ CANVAS 421
11.5 คำกล่าวส่งท้าย: อนาคตอยู่ในมือของผู้ที่ลงมือทำ 423
11.6 อ้างอิง 424

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 โลกยุค BANI 4
ภาพที่ 1.2 ระบบบำบัดน้ำเสียในเมืองลอนดอน 7
ภาพที่ 1.3 บริการสาธารณะและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 8
ภาพที่ 1.4 การยกระดับบริการสาธารณะด้วยดิจิทัลช่วยขับเคลื่อน SDG 16 13
ภาพที่ 1.5 สถิติจำนวนผลการจับกุมคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ในประเทศไทยปี 2567 และ 2568 14
ภาพที่ 1.6 ผลสำรวจความพึงพอใจต่อบริการดิจิทัลภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ 16
ภาพที่ 1.7 ประเทศที่มีการนำบล็อกเชนมาประยุกต์ใช้กับงานบริการภาครัฐ 17
ภาพที่ 1.8 กระบวนการรับฟังเสียงของประชาชนด้วยเครื่องมือรับฟังเสียง ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ 18
ภาพที่ 1.9 ตัวอย่างแดชบอร์ดเครื่องมือรับฟังเสียงผ่านสื่อสังคมออนไลน์ 19
ภาพที่ 1.10 อันดับความเสี่ยงระดับโลกในระยะสั้นและระยะยาว 20
ภาพที่ 1.11 แสดงข้อมูลจำนวนประชากรไทยที่ใช้อินเตอร์เน็ต 23
ภาพที่ 1.12 ระยะเวลาการใช้อินเตอร์เน็ตโดยเฉลี่ยในแต่ละวัน 24
ภาพที่ 1.13 ระยะเวลาการใช้งานอินเตอร์เน็ตโดยเฉลี่ยในแต่ละวันจำแนกตามอาชีพ 25
ภาพที่ 1.14 ระยะเวลาการใช้งานอินเตอร์เน็ตโดยเฉลี่ยจำแนกตามภูมิภาคของประเทศไทย 25
ภาพที่ 1.15 วิวัฒนาการของภาครัฐจากรัฐบาลอนาล็อกสู่รัฐบาลดิจิทัล จากคำแนะนำของ COUNCIL ON DIGITAL GOVERNMENT STRATEGIES 28
ภาพที่ 1.16 ผลกระทบเชิงบวกที่อาจเกิดขึ้นหากหน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล 32
ภาพที่ 1.17 ประเด็นความท้าทายที่หน่วยงานภาครัฐอาจเผชิญเมื่อต้องการยกระดับ สู่รัฐบาลดิจิทัล 35
ภาพที่ 1.18 แบบจำลอง INPUT-TRANSFORMATION-OUTPUT 36
ภาพที่ 1.19 แนวคิดของกระบวนการในมิติของการจัดการการดำเนินงาน 37
ภาพที่ 1.20 กรอบนโยบายรัฐบาลดิจิทัล 43
ภาพที่ 2.1 สถานการณ์ที่ 1 การรับ-ส่งหนังสือแบบเดิม 54
ภาพที่ 2.2 สถานการณ์ที่ 2 การนำอีเมลเข้ามาใช้เพื่อเป็นช่องทางรับ-ส่งหนังสือ 55
ภาพที่ 2.3 สถานการณ์ที่ 3 การรับ-ส่งหนังสือภายใต้แนวคิดการออกแบบ โดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 56
ภาพที่ 2.4 ความสำคัญของแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานสำหรับภาครัฐ 57

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 2.5 การมุ่งเน้นของการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 61
ภาพที่ 2.6 การออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานในบริบทการให้บริการภาครัฐ 63
ภาพที่ 2.7 ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากนำแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัล เป็นฐานมาใช้กับบริการสาธารณะ 65
ภาพที่ 2.8 หลักสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิดการออกแบบ โดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 68
ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 71
ภาพที่ 2.10 เปรียบเทียบหลักการระหว่างการแปลงเป็นดิจิทัลและการออกแบบ โดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 73
ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างสาเหตุของการให้บริการที่ล่าช้าในหน่วยงานของรัฐ ที่ผู้คนส่วนใหญ่นึกถึงเป็นอันดับแรก 91
ภาพที่ 3.2 วิวัฒนาการของการระบุปัญหาในการบริการสาธารณะ 92
ภาพที่ 3.3 ปัญหาด้านข้อมูลและเทคโนโลยี 99
ภาพที่ 3.4 ประเภทของปัญหาในกระบวนการการบริการสาธารณะ 99
ภาพที่ 3.5 ตำแหน่งคอขวดในระบบท่อส่งน้ำตามทฤษฎีข้อจำกัด 101
ภาพที่ 3.6 แนวทาง 5 ขั้นตอนในการจัดการกับข้อจำกัด 102
ภาพที่ 3.7 แผนภาพขั้นตอนการออกบัตรประชาชนของตัวอย่างที่ 3.1 104
ภาพที่ 3.8 ตัวอย่าง 15 แถวแรกของชุดข้อมูลจำลองสถานการณ์ผู้ป่วย 106
ภาพที่ 3.9 ชีท DASHBOARD แสดงระยะเวลารอคอยเฉลี่ยของชุดข้อมูลจำลอง 107
ภาพที่ 3.10 ตัวอย่างสัญลักษณ์ที่นิยมใช้ในการแสดงแผนภาพกระบวนการ 110
ภาพที่ 3.11 แผนภาพการไหลกระบวนการการออกบัตรประชาชน 112
ภาพที่ 3.12 แผนภาพการไหลกระบวนการขอใบอนุญาตผ่านระบบ E-SERVICE 114
ภาพที่ 3.13 ขั้นตอนการสร้างแผนภาพการไหล 115
ภาพที่ 3.14 สระว่ายน้ำมาตรฐาน 116
ภาพที่ 3.15 แผนภาพกระบวนการข้ามสายงานหรือแผนภาพเลนว่ายน้ำ 117
ภาพที่ 3.16 ส่วนประกอบหลักของแผนภาพกระบวนการข้ามสายงาน 118
ภาพที่ 3.17 ขั้นตอนการวาดแผนภาพกระบวนการข้ามสายงาน 120
ภาพที่ 3.18 แบ่งจำนวนช่องเลนตามจำนวนผู้มีบทบาทหลัก 122

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 3.19 แผนภาพกระบวนการข้ามสายงานกระบวนการขอใบอนุญาต ผ่านระบบ E-SERVICE 123
ภาพที่ 3.20 แผนภาพกระบวนการไหลก่อนและหลังปรับปรุงของกระบวนการ รายงานรายจ่ายของบริษัทตัวอย่าง 125
ภาพที่ 3.21 แผนภาพกระบวนการไหลก่อนปรับปรุง 127
ภาพที่ 3.22 แผนภาพกระบวนการไหลหลังปรับปรุง 128
ภาพที่ 4.1 องค์ประกอบหลักของการร่วมสร้างสรรค์ 137
ภาพที่ 4.2 การคิดเชิงออกแบบถูกตีพิมพ์ใน HARVARD BUSINESS REVIEW เมื่อปี 2008 142
ภาพที่ 4.3 กระบวนการทั้ง 5 ของการคิดเชิงออกแบบ 144
ภาพที่ 4.4 แนวทางการปรับความเข้าใจนวัตกรรมให้ตรงกัน 148
ภาพที่ 4.5 องค์ประกอบของนวัตกรรม 149
ภาพที่ 4.6 ขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบมีลักษณะวนซ้ำไม่เป็นเชิงเส้น 153
ภาพที่ 4.7 ชุดคำถาม 5W 1H 154
ภาพที่ 4.8 ตัวแทนผู้ใช้งานสำหรับตัวอย่างที่ 4.2 159
ภาพที่ 4.9 การทดสอบเชิงเปรียบเทียบระหว่างสองตัวเลือก 171
ภาพที่ 4.10 ขั้นตอนการทดสอบเชิงเปรียบเทียบระหว่างสองตัวเลือก 172
ภาพที่ 4.11 กระบวนการทดสอบความสามารถในการใช้งาน 174
ภาพที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคุ้มค่ากับจำนวนผู้ทดสอบ 180
ภาพที่ 4.13 ผลลัพธ์จากการนำแนวคิดลีนมาปรับเพื่อบกระดับบริการ ของโรงพยาบาลศิริราช 184
ภาพที่ 4.14 การรอคอยที่นานเกินไปถือเป็นความสูญเปล่าที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับผู้รับบริการ 185
ภาพที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างความสูญเปล่า ความไม่สมดุล และความเกินขีดจำกัด 187
ภาพที่ 4.16 ความสูญเปล่าทั้ง 8 ประเภท 193
ภาพที่ 4.17 แนวทางการทำความเข้าใจความสามารถเครื่องมือดิจิทัล 199
ภาพที่ 4.18 รายได้ที่เพิ่มขึ้น การลดต้นทุน และระยะเวลาคืนทุน จากการใช้งานระบบอัตโนมัติ 204

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 4.19 การประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติของกระบวนการหุ่นยนต์ กับงาน 5 ประเภท 209
ภาพที่ 4.20 กระบวนการทำงานแบบใช้คน (HUMAN-DRIVEN PROCESS) 215
ภาพที่ 4.21 กระบวนการทำงานแบบใช้ระบบอัตโนมัติของกระบวนการหุ่นยนต์ (AUTOMATED PROCESS WITH RPA) 216
ภาพที่ 5.1 การเป้าหมายที่ชัดเจน 233
ภาพที่ 5.2 วิวัฒนาการของการตั้งเป้าหมาย 239
ภาพที่ 5.3 กรอบการตั้งวัตถุประสงค์ SMART 241
ภาพที่ 5.4 ตัวอย่างตัวชี้วัดในกระบวนการปรับปรุงงาน 246
ภาพที่ 5.5 ตัวชี้วัดทั้ง 22 ตัว จาก 6 มิติ 248
ภาพที่ 5.6 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐภาพรวม 252
ภาพที่ 6.1 หากข้อมูลเยอะ ความสงสัยลังเลลดลง 268
ภาพที่ 6.2 บทบาทของกฎระเบียบสำหรับภาครัฐ 269
ภาพที่ 6.3 สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 2561-2580 272
ภาพที่ 6.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ 275
ภาพที่ 6.5 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ 276
ภาพที่ 6.6 ความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับการปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 278
ภาพที่ 6.7 กลไกการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 279
ภาพที่ 6.8 ศักดิ์ของกฎหมายไทย 282
ภาพที่ 6.9 ประเด็นภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่สนันสนุนการปรับปรุงกระบวนการการบริการสาธารณะ 286
ภาพที่ 6.10 ประเด็นภายใต้พระราชบัญญัติเกี่ยวข้องกับท้องถิ่นที่สนันสนุนการปรับปรุงกระบวนการบริการสาธารณะ 288
ภาพที่ 6.11 ประเด็นภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมที่สนันสนุนการปรับปรุงกระบวนการบริการสาธารณะ 291

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 6.12 สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ ระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 (ที่มา สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2562).....294
ภาพที่ 6.13 มาตรฐาน 7 กระบวนการหลักของการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์.....296
ภาพที่ 6.14 ให้บริการของภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลอย่างครบวงจร.....299
ภาพที่ 7.1 องค์ประกอบของระบบนิเวศบริการสาธารณะดิจิทัล.....308
ภาพที่ 8.1 อินโฟกราฟฟิกถอดรหัสความสำเร็จประเทศเอสโตเนีย.....316
ภาพที่ 8.2 อินโฟกราฟฟิกถอดรหัสความสำเร็จประเทศสิงคโปร์.....319
ภาพที่ 8.3 อินโฟกราฟฟิกถอดรหัสความสำเร็จประเทศฟินแลนด์.....321
ภาพที่ 9.1 หน้าจอส่วนเชื่อมประสานสำหรับเจ้าหน้าที่ อปท. ของระบบท้องถิ่นดิจิทัล.....329
ภาพที่ 9.2 หน้าจอส่วนเชื่อมประสานสำหรับประชาชนของระบบท้องถิ่นดิจิทัล.....330
ภาพที่ 9.3 กระบวนการระยะก่อนการวิเคราะห์.....333
ภาพที่ 9.4 ภาชนะเก็บตัวอย่างถูกสแกนโดยตัวอ่าน RFID.....335
ภาพที่ 9.5 การติดตามระยะเวลาตรึงเนื้อเยื่อโดยใช้ระบบเว็บแอปพลิเคชัน.....335
ภาพที่ 9.6 นวัตกรรมปทุมรักษา.....336
ภาพที่ 9.7 ออกแบบด้วยหลักการประชาชนเป็นศูนย์กลาง.....339
ภาพที่ 9.8 ช่องทางติดต่อที่หลากหลายสำหรับประชาชน.....340
ภาพที่ 9.9 แผนภาพเลนว่ายน้ำกระบวนการดั้งเดิมมีกระบวนการ 17 ขั้นตอน.....341
ภาพที่ 9.10 แผนภาพสวิมเลนหลังจากปรับปรุงใหม่เหลือกระบวนการ 4 ขั้นตอน.....342
ภาพที่ 9.11 การบูรณาการข้อมูลแสดงผลเป็นแดชบอร์ดติดตามคำร้อง.....343
ภาพที่ 9.12 แนวคิดในการปรับปรุงการให้บริการของสำนักช่าง เทศบาลนครขอนแก่น.....344
ภาพที่ 9.13 ตัวอย่างหน้าจอระบบ OSS.....347
ภาพที่ 9.14 ตัวอย่างแผนที่ GIS แสดงชั้นข้อมูลสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เขตพื้นที่เทศบาลเมืองศิลา.....349
ภาพที่ 9.15 กิจกรรมเก็บประเด็นความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการยกระดับการให้บริการของศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ.....350
ภาพที่ 9.16 พื้นที่ห้องปฏิบัติการทางสังคมร่วมกับภาคการศึกษา.....351
ภาพที่ 9.17 เทศบาลเมืองศิลาได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีการบริหารจัดการที่ดี.....352

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 9.18 การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น 355
ภาพที่ 9.19 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มารับบริการ 356
ภาพที่ 9.20 กิจกรรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อยกระดับจากการรับฟังเสียงของประชาชนจากสื่อสังคมออนไลน์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ที่มา ผู้เขียน, 2567) 360
ภาพที่ 9.21 ตัวแทนจาก DGA ร่วมบรรยายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (ที่มา ผู้เขียน, 2567) 361
ภาพที่ 9.22 กิจกรรมการสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและออกแบบกระบวนงาน 361
ภาพที่ 9.23 กระบวนการเดิมก่อนปรับปรุง 362
ภาพที่ 9.24 กระบวนการใหม่หลังปรับปรุง 363
ภาพที่ 10.1 วัฏจักรความคาดหวังต่อเทคโนโลยีสำหรับบริการดิจิทัลภาครัฐปี 2024 378
ภาพที่ 10.2 สัญลักษณ์ความคาดหวังในระยะเวลาต่าง ๆ 380
ภาพที่ 10.3 ประชาชนเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หากประชาชนรับรู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีเหล่านั้น 383
ภาพที่ 10.4 ความท้าทายที่ผู้ใช้งานพบมากที่สุดในการเข้าถึงบริการดิจิทัลของรัฐบาล 384
ภาพที่ 10.5 ผลสำรวจความสะดวกใจในการให้ข้อมูลของประชาชน 385
ภาพที่ 10.6 แผนภาพปัญญาประดิษฐ์ การเรียนรู้ของเครื่องและปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ 387
ภาพที่ 10.7 ภูมิทัศน์ของปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ 390
ภาพที่ 10.8 มนุษย์ 4 สายพันธุ์ใหม่ยุคปัญญาประดิษฐ์ 391
ภาพที่ 10.9 องค์ประกอบ PROMPT ที่ดี 393
ภาพที่ 10.10 ตัวอย่างโครงสร้าง PROMPT ที่ดี 394
ภาพที่ 10.11 แนวทางการใช้ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์อย่างมีจริยธรรมและมีประสิทธิภาพ 398
ภาพที่ 10.12 ลักษณะสำคัญของทีมในองค์กรที่มีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล 406
ภาพที่ 10.13 การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารในยุคดิจิทัล 407
ภาพที่ 11.1 PUBLIC SERVICE DIGITAL-BY-DESIGN CANVAS 418

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรัฐบาลแอนะล็อก รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และรัฐบาลดิจิทัล 29

ตารางที่ 1.2 CHECKLIST ประเมินความพร้อมเบื้องต้น (ให้คะแนน 1-5 โดย 1 = น้อยที่สุด, 5 = มากที่สุด) 44

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบกระบวนการดั้งเดิมและกระบวนการที่ใช้เครื่องมือดิจิทัล 75

ตารางที่ 3.1 ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละจุดบริการ 105

ตารางที่ 3.2 สัญลักษณ์ที่นิยมใช้ในการแสดงแผนภาพ 111

ตารางที่ 3.3 ข้อมูลกระบวนการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร สำหรับตัวอย่างที่ 3.5 126

ตารางที่ 4.1 แผนภาพความเข้าอกเข้าใจผู้ใช้สำหรับตัวอย่างที่ 4.2 160

ตารางที่ 4.2 เส้นทางผู้ใช้งานสำหรับตัวอย่างที่ 4.2 160

ตารางที่ 4.3 การเขียนประโยคปัญหาเพื่อกำหนดปัญหา 163

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบเครื่องมือสำหรับทดสอบการออกแบบทั้ง 5 179

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบระหว่างระบบขนส่งและบริการสาธารณะในมุมของ MUDA, MURA, MURI 190

ตารางที่ 4.6 ความสูญเปล่าทั้ง 8 ประเภทในงานภาครัฐ 194

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบระหว่าง ระหว่าง HUMAN VS RPA 217

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างการตั้งวัตถุประสงค์ตามกรอบ SMART 243

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบความคุ้มค่าระบบตรวจสอบเอกสารด้วย RPA กับเจ้าหน้าที่ 256

ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบแนวทาง CBA, CEA, และ SROI 258

ตารางที่ 6.1 ตัวอย่างกฎหมายและระเบียบที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการให้บริการสาธารณะ 284

ตารางที่ 9.1 เปรียบเทียบกระบวนการแบบดั้งเดิมและกระบวนใหม่ที่ใช้แนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน 363

ส่วนที่ 1:
การวางรากฐาน (Setting the Foundation)

บทที่ 1

การปรับปรุงกระบวนการในโลกยุคใหม่

เส้นทางการเรียนรู้ของบทที่ 1 (Learning Path)

1.1 บทนำ: ทำไมบริการสาธารณะต้องเปลี่ยน?

การให้บริการสาธารณะ (Public Services) ถือเป็นภารกิจหลักของภาครัฐและเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในรัฐชาติ (Nation-State) อย่างไรก็ตาม ในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า โลกยุค BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) ดังภาพที่ 1.1ภารกิจของภาครัฐยิ่งทวีความท้าทายมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีอย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI), ระบบคลาวด์ (Cloud Computing), และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things, IoT) กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการให้บริการสาธารณะอย่างรวดเร็ว และพลิกโฉมความคาดหวังของประชาชนและรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างสิ้นเชิง

ภาพที่ 1.1 โลกยุค BANI

แนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน (Digital-by-Design) จึงถูกนำเสนอในฐานะเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน และเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินการ การออกแบบบริการสาธารณะที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแกนกลางตั้งแต่ต้น ไม่เพียงช่วยลดขั้นตอนที่ซับซ้อน เพิ่มความโปร่งใส และจัดการทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า แต่ยังเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างแท้จริง

ในบทนี้เราจะสำรวจพื้นฐานของการปรับปรุงกระบวนการในงานบริการสาธารณะ โดยเชื่อมโยงแนวคิดนี้เข้ากับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ เพื่อวางกรอบแนวคิดให้เป็นสากลและชี้ให้เห็นว่าการยกระดับบริการสาธารณะด้วยดิจิทัลนั้น มีส่วนช่วยสร้างสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม และไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (SDG 16) ได้อย่างไร

[กรอบแทรก] ถาม-ตอบทางความคิด

ถาม: ทำไมการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน (Digital-by-Design) จึงสำคัญกว่าแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Digitization)?

ตอบ: เพราะ **Digital-by-Design** คือการคิดใหม่-ทำใหม่ทั้งกระบวนการโดยมีดิจิทัลเป็นหัวใจหลัก เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้ผู้ใช้บริการ ต่างจากการนำเทคโนโลยีมาใช้กับกระบวนการเดิมๆ (เช่น สแกนเอกสารกระดาษเป็น PDF) ซึ่งอาจยังคงความซ้ำซ้อนและไม่ได้แก้ปัญหาที่ต้นเหตุอย่างแท้จริง

1.2 ความสำคัญของงานบริการสาธารณะ

1.2.1 จุดเริ่มต้นของการบริการสาธารณะ

งานบริการสาธารณะ (Public Services) มีจุดกำเนิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาของรัฐชาติ (Nation-State) และระบบการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความสงบสุขในสังคมและการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากความจำเป็นในการจัดการทรัพยากรสาธารณะ เช่น น้ำ การคมนาคม และความปลอดภัย ซึ่งถือเป็นบริการที่เริ่มต้นในยุคโบราณ (Kettl, 2015)

1.2.1.1 ยุคโบราณ: จุดเริ่มต้นของบริการสาธารณะ

1. จักรวรรดิโรมัน

ในยุคโรมัน งานบริการสาธารณะเริ่มต้นจากการสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ระบบทางส่งน้ำโรมัน (Aqueducts) (ภาคสุวรรณ, 2015) และระบบการจัดการน้ำเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนเมือง การบริการดังกล่าวถือเป็นความรับผิดชอบของรัฐในการดูแลพลเมือง (Finer, 1997) การสร้างกฎหมาย เช่น The Twelve Tables ซึ่งเป็นกฎหมายโรมันที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติในสังคม มีส่วนสำคัญในการวางรากฐานสำหรับการบริหารงานบริการสาธารณะ

สแกนเพื่อชมวีดีทัศน์สะพานส่งน้ำ
หรือเข้า URL
kku.digital/chap1v1

2. ยุคกลางของยุคโบราณ

ในช่วงยุคกลางของยุคโบราณ งานบริการสาธารณะเน้นที่การสนับสนุนศาสนาและการช่วยเหลือผู้ยากไร้ เช่น การตั้งโรงพยาบาลโดยองค์กรศาสนา การสนับสนุนด้านการศึกษา และการดูแลเด็กกำพร้า (Osborne, 2006)

1.2.1.2 ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม: จุดเปลี่ยนของบริการสาธารณะ

ในช่วงศตวรรษที่ 18-19 การปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระบบเศรษฐกิจและสังคม มีการย้ายถิ่นฐานจากชนบทสู่เมือง ทำให้เกิดความต้องการบริการสาธารณะรูปแบบใหม่ เช่น ระบบบำบัดน้ำเสีย การจัดการขยะ และการควบคุมโรคระบาด (Pollitt & Bouckaert, 2017)

สแกนเพื่ออ่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับยุค
อุตสาหกรรมของสหราชอาณาจักร
หรือเข้า URL kku.world/ch1u1

ภาพที่ 1.2 ระบบบำบัดน้ำเสียในเมืองลอนดอน
(ที่มา: BBC, ม.ป.ป.)

ในยุคนี้เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อย่างการพัฒนาทางเทคโนโลยีช่วยให้รัฐสามารถบริหารจัดการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระบบไฟฟ้าและระบบสาธารณสุขที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตเมือง มีการจัดตั้งองค์กรของรัฐเพื่อดูแลบริการสาธารณะโดยเฉพาะ เช่น การตั้งกระทรวงและหน่วยงานเฉพาะด้าน เช่น การสาธารณสุข การศึกษา และการคมนาคม ดังภาพที่ 1.3

ภาพที่ 1.3 บริการสาธารณะและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม
(ที่มา OpenAI, 2025)

1.2.1.3 ยุคสมัยใหม่: การเปลี่ยนแปลงในมุมมองของงานบริการสาธารณะ

ในยุคปัจจุบัน งานบริการสาธารณะได้เปลี่ยนจากการให้บริการพื้นฐานไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานบริการ และการสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ (Denhardt & Denhardt, 2015) ในยุคนี้มีการเกิดขึ้นของแนวคิดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) งานบริการสาธารณะได้รับการ

ยกระดับให้เป็นส่วนสำคัญของธรรมาภิบาลโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ความโปร่งใส และความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ

เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในบริการสาธารณะ โดยเป็นแนวคิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในงานบริการ เช่น การให้บริการผ่านระบบออนไลน์และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ในการจัดการข้อมูลงานบริการสาธารณะถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารประเทศ โดยมุ่งเน้นการส่งมอบบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การศึกษา การสาธารณสุข และการขนส่ง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและสร้างความเท่าเทียมในสังคม

1.2.2 ความหมายของการบริการสาธารณะ

บริการสาธารณะ (Public Services) มีความหมายหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทและแนวคิดทางการบริหารงานภาครัฐ อย่างไรก็ตาม แนวคิดหลักที่ครอบคลุมคือ การให้บริการโดยหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อสนองความต้องการพื้นฐานและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน

อรทัย ก๊กผล (2552) ได้ให้ความหมายของการบริการสาธารณะว่า การบริการหรือกิจกรรมที่รัฐจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์สาธารณะหรือเพื่อตอบสนองความต้องการของส่วนรวม โดยเป็นกิจการที่อยู่ในความอำนวยการหรืออยู่ในความควบคุมของฝ่ายปกครองที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน อันเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชนและสร้างการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับท้องถิ่น รวมถึงการพัฒนาประเทศชาติในภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับ วุฒิสาร ตันไชย (2559) ที่ให้คำจำกัดความไว้ว่า บริการสาธารณะ หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงานที่จัดทำโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานของรัฐเพื่อตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนส่วนรวมในพื้นที่ โดยคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ ความมีคุณภาพ การเข้าถึงได้ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม

ในมุมมองดั้งเดิม บริการสาธารณะถูกนิยามว่าเป็นบริการที่จัดโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน เช่น การศึกษา การสาธารณสุข และโครงสร้างพื้นฐาน (Hughes, 2012) บริการเหล่านี้ถูกมองว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของรัฐในการจัดการทรัพยากรส่วนรวมและสร้างความเสมอภาคในสังคม (Rosenbloom, Kravchuk, & Clerkin, 2015)

สำหรับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management (NPM) ได้นำเสนอว่าบริการสาธารณะสามารถมองว่าเป็น "สินค้าและบริการ" ที่รัฐจัดให้ประชาชน โดยเน้นความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการให้บริการ (Hood, 1991) แนวคิดนี้มีจุดประสงค์เพื่อลดต้นทุนการบริหารจัดการและเพิ่มคุณภาพของบริการผ่านการนำเทคนิคจากภาคเอกชนเข้ามาใช้

อย่างไรก็ดีบริการสาธารณะในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดเพียงการให้บริการโดยรัฐ แต่ยังรวมถึงความร่วมมือระหว่างรัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ตัวอย่างคือการจัดการผ่านแนวคิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnerships, PPPs) และการมีส่วนร่วมของชุมชน (Osborne, 2010) แนวคิดเหล่านี้ตอกย้ำถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมและความยั่งยืนในกระบวนการบริการสาธารณะ

บริการสาธารณะมีความหมายและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย ตั้งแต่การเป็นหน้าที่โดยตรงของรัฐในยุคดั้งเดิม ไปจนถึงการพัฒนาที่ร่วมมือกับภาคส่วนอื่นในยุคสมัยใหม่ ทั้งนี้ บริการสาธารณะยังคงมีเป้าหมายหลักคือ เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นมีความเสมอภาค ความต่อเนื่อง และความโปร่งใสในการให้บริการ

1.3 จากบริการสาธารณะสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

การปรับปรุงบริการสาธารณะด้วยแนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐาน ไม่ได้เป็นเพียงเป้าหมายภายในประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังเป็นการขับเคลื่อนที่สอดคล้องโดยตรงกับวาระระดับโลก นั่นคือ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งเป็นกรอบการทำงานที่ทุกประเทศทั่วโลกร่วมกันตั้งเป้าหมายจะบรรลุภายในปี ค.ศ. 2030

แม้ว่ารัฐบาลดิจิทัลจะมีส่วนช่วยขับเคลื่อน SDGs ได้ในหลายมิติ เช่น SDG 3 ด้านสุขภาพ SDG 4 ด้านการศึกษา แต่เป้าหมายที่มีความเชื่อมโยงกับภารกิจหลักของหนังสือเล่มนี้มากที่สุด คือ SDG 16: สันติสุข ยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง Peace, Justice, and Strong Institutions

[กรอบแทรก] SDG 16: Peace, Justice, and Strong Institutions

เป้าหมายหลักเพื่อ ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ

การยกระดับบริการสาธารณะด้วยดิจิทัล ช่วยขับเคลื่อน SDG 16 ได้หลายประเด็น ดังต่อไปนี้

1. สร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส (SDG 16.6: Develop Effective, Accountable and Transparent Institutions)

- แนวคิด Digital-by-Design: การออกแบบกระบวนการใหม่โดยใช้ดิจิทัลเป็นแกนกลาง ช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ และสร้างเส้นทางการทำงานที่ตรวจสอบได้ (Audit Trail) ตั้งแต่ต้นจนจบ
- ผลลัพธ์ต่อ SDG 16: เมื่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติอนุญาต หรือการให้สวัสดิการ ถูกเปลี่ยนเป็นดิจิทัลที่โปร่งใส จะช่วยลดโอกาสในการทุจริตคอร์รัปชันได้อย่างมีนัยสำคัญ (สอดคล้องกับเป้าประสงค์ย่อย SDG 16.5 ที่มุ่งลดการทุจริตและสินบน) ทำให้สถาบันภาครัฐได้รับความไว้วางใจจากประชาชนมากขึ้น

2. ประกันการเข้าถึงข้อมูลของสาธารณชน (SDG 16.10: Ensure public access to information)

- แนวคิด Digital-by-Design: การสร้างแพลตฟอร์มข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data) ที่ประชาชนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ และตรวจสอบได้อย่างสะดวก ถือเป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบบริการในยุคดิจิทัล
- ผลลัพธ์ต่อ SDG 16: การเข้าถึงข้อมูลทำให้ภาคประชาสังคมและสื่อมวลชนสามารถตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้ง่ายขึ้น ส่งเสริมวัฒนธรรมความรับผิดชอบ และสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสาธารณะ

3. ส่งเสริมการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคน (SDG 16.3: Promote the rule of law and ensure equal access to justice for all)

- แนวคิด Digital-by-Design: การพัฒนาระบบยุติธรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Justice) เช่น การยื่นฟ้องออนไลน์ ระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทออนไลน์ (Online Dispute Resolution) หรือการให้คำปรึกษาทางกฎหมายผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- ผลลัพธ์ต่อ SDG 16: ช่วยลดอุปสรรคด้านเวลาและค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเปราะบางที่อยู่ห่างไกลหรือมีข้อจำกัดทางกายภาพ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสิทธิของตนเองได้อย่างเท่าเทียม

4. สร้างอัตลักษณ์ทางกฎหมายสำหรับทุกคน (SDG 16.9: Provide legal identity for all, including birth registration)

- แนวคิด Digital-by-Design: การพัฒนาระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID) ที่มั่นคงปลอดภัยและครอบคลุมประชากรทุกคน
- ผลลัพธ์ต่อ SDG 16: Digital ID เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสิทธิขั้นพื้นฐานและบริการสาธารณะได้ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา สวัสดิการ หรือบริการสุขภาพ เป็นการยืนยันตัวตนตามกฎหมายและป้องกันไม่ให้มีใคร "ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง" (Leave No One Behind) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญที่สุดของ SDGs

ภาพที่ 1.4 การยกระดับบริการสาธารณะด้วยดิจิทัลช่วยขับเคลื่อน SDG 16

[กรอบแทรก] ถาม-ตอบทางความคิด

ถาม: การเน้นดิจิทัล จะยิ่งทิ้งคนที่ไม่ถนัดเทคโนโลยีไว้ข้างหลังหรือไม่? ซึ่งจะขัดกับหลักการของ SDGs

ตอบ: เป็นคำถามที่สำคัญมาก แนวคิด Digital-by-Design ที่สมบูรณ์ จะต้องมาพร้อมกับ **"การออกแบบที่ครอบคลุม" (Inclusive Design)** นั่นหมายถึง การยังคงมีช่องทางบริการอื่น (เช่น โทรศัพท์ หรือศูนย์บริการ) ไว้สำหรับผู้ที่เข้าไม่ถึงดิจิทัล ควบคู่ไปกับการส่งเสริมทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ให้กับประชาชน เป้าหมายไม่ใช่การบังคับใช้ดิจิทัล 100% แต่เป็นการใช้ดิจิทัลเป็น "ช่องทางหลัก" ที่สะดวกที่สุด พร้อมกับมีทางเลือกอื่นรองรับ เพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังอย่างแท้จริง

ดังนั้น การขับเคลื่อนการปฏิรูปบริการสาธารณะด้วยดิจิทัล จึงไม่ใช่แค่เรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นภารกิจที่มีความหมายลึกซึ้งในระดับสากล และเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างโลกที่ยั่งยืน เป็นธรรม และสงบสุขสำหรับคนรุ่นต่อไป

1.4 ความท้าทายสำคัญของการบริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

1.4.1 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

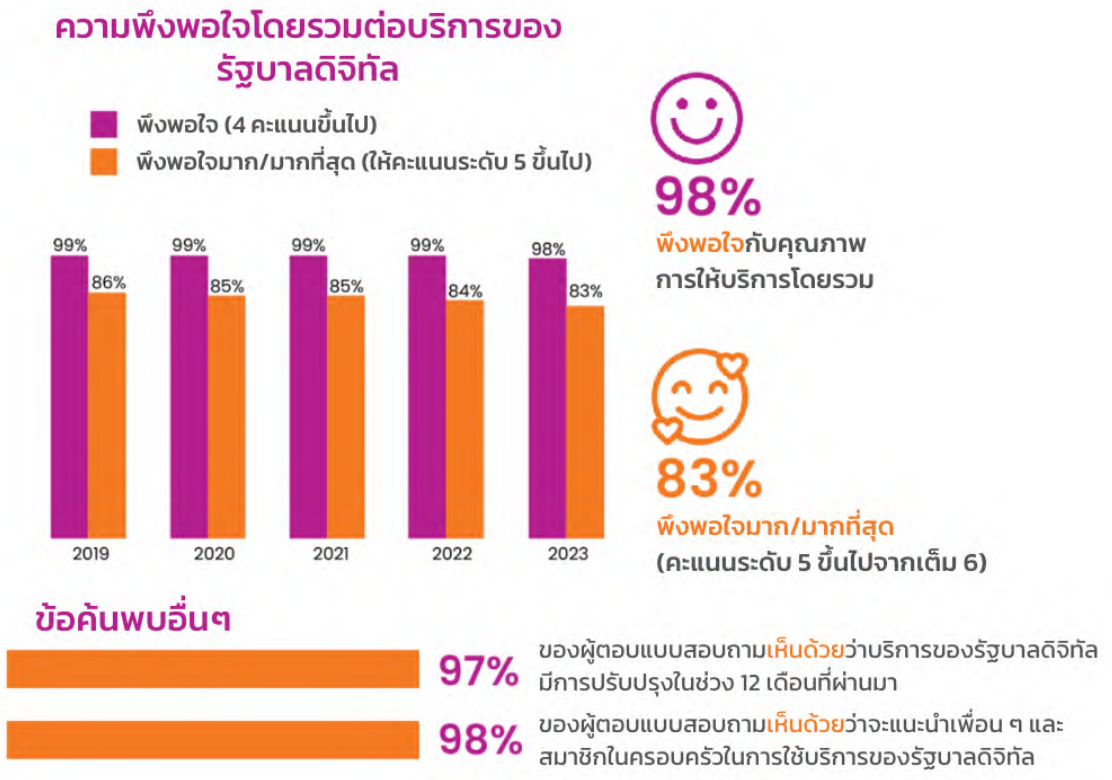
ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้พัฒนาอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตในทุกด้าน ตั้งแต่ภาคธุรกิจ การศึกษา ไปจนถึงการให้บริการภาครัฐ เทคโนโลยีสำคัญ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence, AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoTs) บล็อกเชน (Blockchain), การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) และปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการและการดำเนินงานในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงภาครัฐ (Mergel, 2016)

เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ แต่ยังช่วยลดขั้นตอนที่ซับซ้อน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน และปรับปรุงการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังมาพร้อมกับความท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และอาชญากรรมทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1.5

ภาพที่ 1.5 สถิติจำนวนผลการจับกุมคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีในประเทศไทยปี 2567 และ 2568 (ที่มา ตำรวจไซเบอร์ – บช.สอท, 2568)

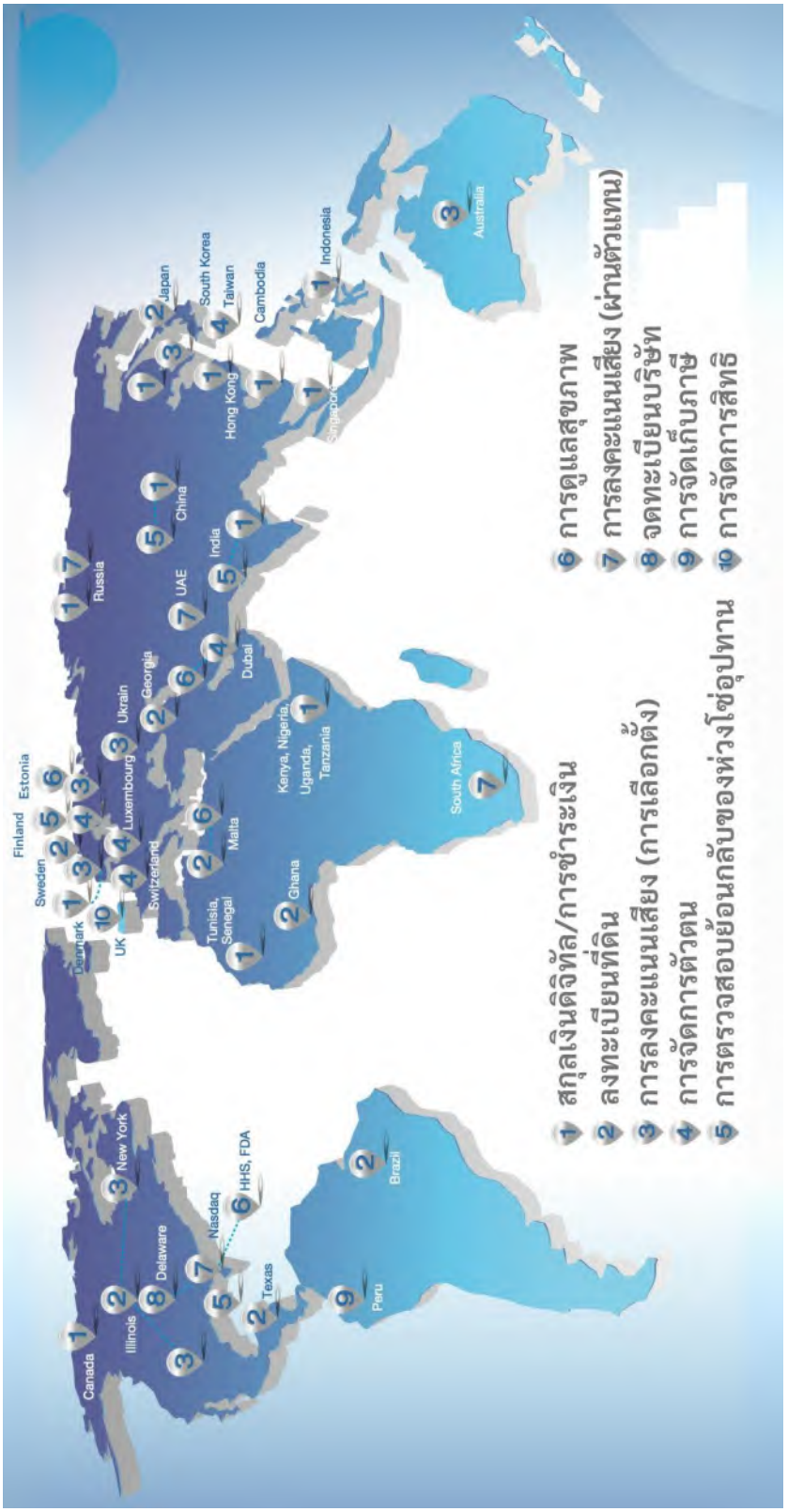
หนึ่งในเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนบริการภาครัฐคือ ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถเก็บรักษาข้อมูลและประมวลผลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Janssen & Kuk, 2016) ระบบคลาวด์ยังช่วยให้เกิดการพัฒนา Government Cloud (G-Cloud) ซึ่งทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างปลอดภัย ลดปัญหาการแยกส่วนของฐานข้อมูล ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ประเทศสิงคโปร์ที่พัฒนา "Singapore Government Technology Stack" ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานกลางสำหรับการพัฒนาแอปพลิเคชันภาครัฐ ทำให้การพัฒนาโซลูชันดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย (Government Technology Agency of Singapore (GovTech, 2025) ผลลัพธ์คือประชาชนสิงคโปร์มีทัศนคติเชิงบวกต่อบริการดิจิทัลของภาครัฐ โดยผลสำรวจล่าสุดสะท้อนให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจที่สูงต่อบริการหลักของรัฐบาล (ภาพที่ 1.6)

จากการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการดิจิทัลภาครัฐที่จัดทำขึ้นระหว่างเดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 2023 ถึงกุมภาพันธ์ ปี ค.ศ. 2024 เพื่อประเมินผลการให้บริการในปี ค.ศ. 2023 และระบุจุดที่ควรปรับปรุงเพื่อยกระดับประสบการณ์ของประชาชน การสำรวจนี้ดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างประมาณ 1,500 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรในกลุ่มประชากรศาสตร์ทั้งหมด ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมผ่านการสัมภาษณ์แบบพบหน้า (Face-to-Face Interviews) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและสะท้อนความคิดเห็นของประชาชนได้อย่างครอบคลุม



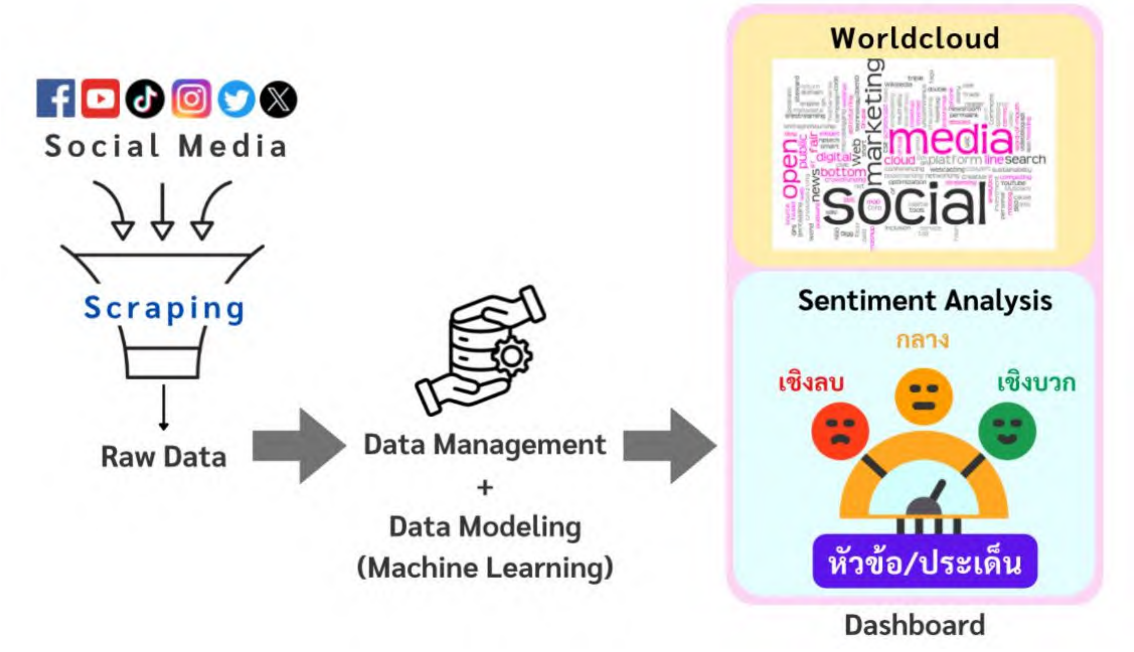
ภาพที่ 1.6 ผลสำรวจความพึงพอใจต่อบริการดิจิทัลภาครัฐของประเทศสิงคโปร์
(ดัดแปลงจาก Government Technology Agency of Singapore (GovTech), ม.ป.ป.)

นอกจากนี้เทคโนโลยีบล็อกเชนเข้ามามีบทบาทในการเพิ่มความปลอดภัยและความโปร่งใสในการจัดเก็บข้อมูลและการทำธุรกรรมภาครัฐ เช่น การจัดการทะเบียนราษฎร์ การเก็บบันทึกเวชระเบียน และระบบการเลือกตั้งอิเล็กทรอนิกส์ (Zheng et al., 2018) ในหลายประเทศมีการนำเทคโนโลยี Blockchain มาประยุกต์ใช้กับงานบริการภารัฐ ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 ประเทศที่มีการนำบล็อกเชนมาประยุกต์ใช้กับงานบริการภาครัฐ
(ดัดแปลงจาก สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2564)

อีกหนึ่งเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของภาครัฐ ปัญญาประดิษฐ์ถูกนำมาใช้งานในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถคาดการณ์แนวโน้มและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชาชนผ่านเครื่องมือรับฟังเสียงผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Listening Tools) ดังภาพที่ 1.8 และ ภาพที่ 1.9 และการใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นแชทบอท (Chatbots) ในการให้บริการภาครัฐแบบอัตโนมัติ (Guo, 2025)



ภาพที่ 1.8 กระบวนการรับฟังเสียงของประชาชนด้วยเครื่องมือรับฟังเสียงผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (ที่มา กฤชวรรธ์ โล่ห์วัชรินทร์ และคณะ, 2566)

ภาพที่ 1.9 ตัวอย่างแดชบอร์ดเครื่องมือรับฟังเสียงผ่านสื่อสังคมออนไลน์
(ที่มา กฤชวรรธ์ โล่ห์วัชรินทร์ และคณะ, 2566)

ยิ่งไปกว่านั้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในการสนับสนุนการตัดสินใจของหน่วยงานรัฐ เช่น การสรุปข้อกฎหมาย การวิเคราะห์นโยบาย และการสร้างรายงานเชิงวิเคราะห์โดยอัตโนมัติ (Zhang et al., 2023) อย่างไรก็ตามปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ยังมีความเสี่ยงด้านข้อมูลเท็จและบิดเบือน (Misinformation and Disinformation) ซึ่งอาจถูกใช้ในการสร้างข้อมูลเท็จหรือปลอมแปลงข้อมูลสำคัญของภาครัฐ

จากผลสำรวจของ World Economic Forum ประเด็นด้าน Global Risks Perception Survey 2023-2024 มีการจัดอันดับความเสี่ยงระดับโลกตามความรุนแรงในช่วงระยะสั้น (2 ปี) และระยะยาว (10 ปี) (ภาพที่ 1.10) พบว่าความเสี่ยงด้าน ข้อมูลเท็จและบิดเบือนกลายเป็นประเด็นที่น่ากังวลที่สุดในระยะเวลา 2 ปีข้างหน้า อันเนื่องมาจากการเติบโตของปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดการแพร่กระจายของข้อมูลปลอม[1] (Fake News) เนื้อหาข้อมูลที่ผิดพลาดและบิดเบือนข้อเท็จจริงในวงกว้าง เทคโนโลยีดังกล่าวทำให้ประชาชนเกิดความสับสนในการแยกแยะข้อมูลที่ถูกต้อง อาจก่อให้เกิดความแตกแยกทางสังคม (Societal Polarization) การแทรกแซงการเลือกตั้ง และการลดลงของความไว้วางใจในสถาบันต่าง ๆ

ภาพที่ 1.10 อันดับความเสี่ยงระดับโลกในระยะสั้นและระยะยาว
(ดัดแปลงจาก World Economic Forum Global Risks Perception Survey, 2023-2024)

[1] Fake News หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ถูกสร้างขึ้นหรือเผยแพร่โดยมีเจตนาบิดเบือนข้อเท็จจริง หรือให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเพื่อชักจูงความคิดของประชาชน ซึ่งอาจมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง เศรษฐกิจ หรือเพื่อสร้างความสับสนในสังคม ข่าวปลอมสามารถเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ข่าวเทียม หรือแอปพลิเคชันส่งข้อความ และมักใช้เทคนิคที่ทำให้เนื้อหาดูเหมือนเป็นข่าวจริง เช่น การใช้แหล่งข่าวปลอม หรือการตัดต่อภาพและวิดีโอเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Allcott & Gentzkow, 2017)

ในระยะยาว (10 ปี) ข้อมูลเท็จและบิดเบือน ยังคงเป็นหนึ่งในความเสี่ยงสำคัญ โดยอยู่ในอันดับที่ 5 แม้ว่าจะถูกแทนที่ด้วยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ทำให้การผลิตข้อมูลปลอมมีความซับซ้อนและแนบเนียนยิ่งขึ้น เช่น เนื้อหาสังเคราะห์ (Synthetic Media) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการสร้างข่าวปลอมโดยอัตโนมัติ และการขยายขอบเขตของการหลอกลวงทางดิจิทัลในระดับที่กว้างขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ความมั่นคงของประเทศ และสร้างความขัดแย้งในระดับนานาชาติ

นอกจากนี้ รายงานยังระบุว่า "ผลกระทบด้านลบจากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์" (Adverse Outcomes of AI Technologies) เป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงสำคัญที่ถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 6 ของระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับความเสี่ยงด้านข้อมูลบิดเบือนจากปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์อย่างต่อเนื่องอาจนำไปสู่ การเผยแพร่ข้อมูลปลอมที่มีความซับซ้อนสูง การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการปั่นกระแสทางสังคม และการโจมตีทางไซเบอร์ที่มีความแม่นยำยิ่งขึ้น หากไม่มีมาตรการกำกับดูแลที่เหมาะสม ปัญหาดังกล่าวอาจทวีความรุนแรงขึ้นและกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐและภาคธุรกิจ

อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things-IOTs) เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรในเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) โดยมีการนำเซ็นเซอร์และระบบอัจฉริยะมาใช้ในการ ควบคุมการจราจรอัจฉริยะ (Smart Traffic Systems), การจัดการพลังงาน และการบริหารจัดการขยะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ (Gubbi et al., 2013) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ระบบขนส่งอัจฉริยะ (Smart Transportation) ที่ใช้เซ็นเซอร์เพื่อตรวจจับปริมาณการจราจรแบบเรียลไทม์และปรับเปลี่ยนสัญญาณไฟจราจรโดยอัตโนมัติ หรือ Smart Healthcare ที่นำอินเตอร์เน็ตของสรรพสิ่งมาใช้ในการติดตามสุขภาพของผู้สูงอายุผ่านอุปกรณ์สวมใส่ (Wearable Devices) เพื่อให้แพทย์สามารถเฝ้าระวังอาการและให้คำแนะนำได้อย่างรวดเร็ว

แม้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการภาครัฐ แต่ความท้าทายด้านอาชญากรรมทางเทคโนโลยียังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข

- การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attacks) หน่วยงานภาครัฐที่มีฐานข้อมูลประชาชนขนาดใหญ่เป็นเป้าหมายหลักของแฮ็กเกอร์ ซึ่งอาจนำไปสู่การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลและการโจรกรรมข้อมูล (von Solms & van Niekerk, 2013)

- Ransomware และการเรียกค่าไถ่ข้อมูล การโจมตีด้วยมัลแวร์ที่เข้ารหัสข้อมูลและเรียกร้องค่าไถ่เพื่อปลดล็อกข้อมูล ส่งผลกระทบต่อระบบราชการที่พึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัล (Bannister & Connolly, 2011) ซึ่งในประเทศไทยเองก็มีการโจมตีโรงพยาบาลสระบุรีเมื่อปี 2563 เป็นข่าวโด่งดังในช่วงเวลานั้น (พัสวีพิชญ์ หีบจินดา, 2567; Thai PBS, 2563)
- การใช้ปัญญาประดิษฐ์และดีปเฟก[2] (Deepfake) ในอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ดีปเฟกสามารถใช้ปลอมแปลงเอกสารสำคัญ หรือสร้างข่าวปลอมที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐบาล (Zhang et al., 2023)

ดังนั้นเพื่อให้ภาครัฐสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และทันสมัยมากขึ้น แนวคิดการออกแบบโดยใช้ดิจิทัลเป็นฐานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำมาปรับใช้ การออกแบบบริการสาธารณะที่ใช้เทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางจะช่วยให้สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดความซับซ้อนของระบบราชการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

1.4.2 พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป

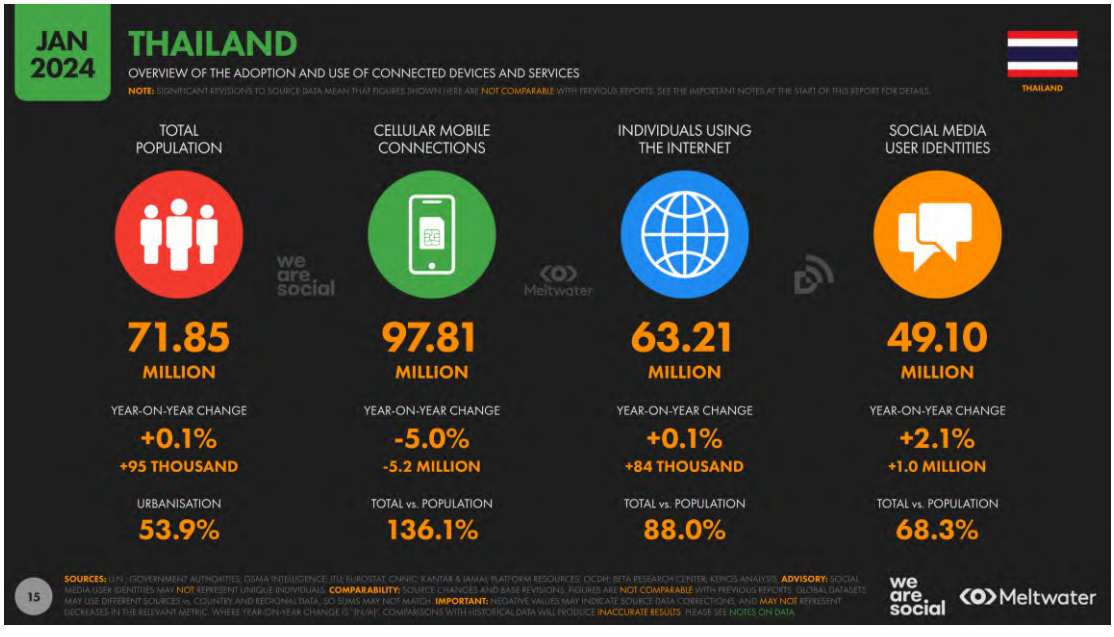
ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตของประชาชนได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะหลังการระบาดของโควิด-19 ซึ่งทำให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินชีวิต การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) และการเรียนออนไลน์กลายเป็นเรื่องปกติ ขณะที่บริการภาครัฐเองต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนไป (Barrero et al., 2020) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านไปสู่บริการดิจิทัล

[2] ดีปเฟก (Deepfake) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) เพื่อสร้างภาพ วิดีโอ หรือเสียงที่ถูกปรับแต่งให้เสมือนจริง โดยสามารถใช้เทคนิค Deep Learning ในการเรียนรู้และเลียนแบบใบหน้า น้ำเสียง และการเคลื่อนไหวของบุคคลเป้าหมาย เทคโนโลยีนี้สามารถนำไปใช้ในทางที่เป็นประโยชน์ เช่น การสร้างเนื้อหาในอุตสาหกรรมภาพยนตร์ หรือการจำลองเสียงสำหรับบุคคลที่สูญเสียความสามารถในการพูด อย่างไรก็ตาม Deepfake ยังถูกใช้ในทางที่ก่อให้เกิดอันตราย เช่น การปลอมแปลงคำพูดของบุคคลสำคัญเพื่อเผยแพร่ข้อมูลเท็จ การสร้างวิดีโอละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการใช้ในอาชญากรรมไซเบอร์ ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชนและสร้างความท้าทายด้านความมั่นคงของข้อมูลในยุคดิจิทัล (Chesney & Citron, 2019)

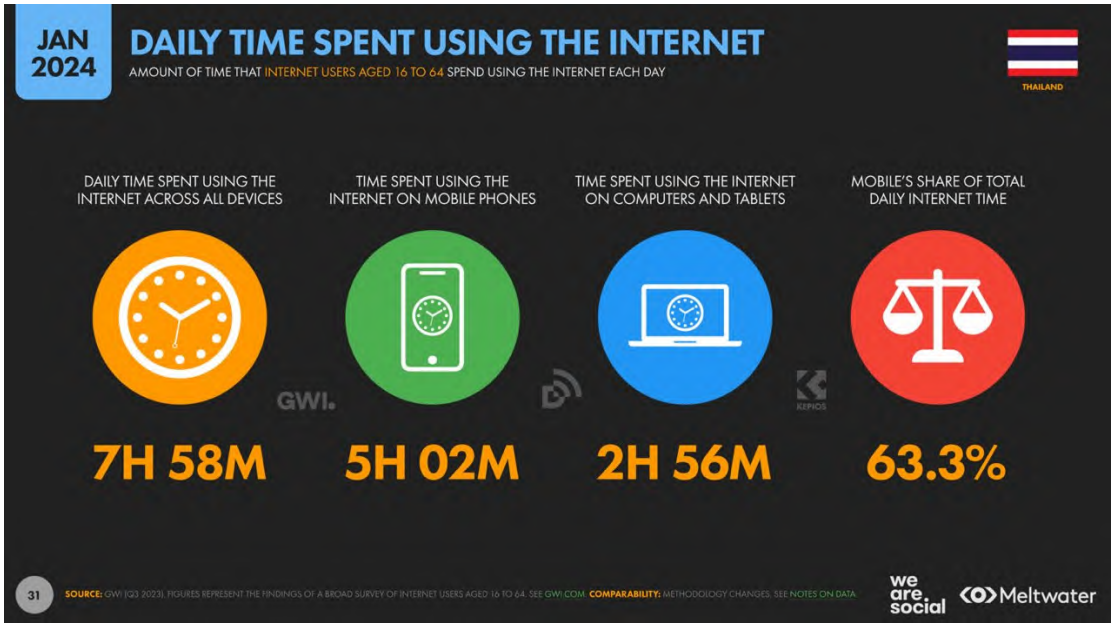
ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างราบรื่น เนื่องจากการบริการสาธารณะแบบเดิมเผชิญกับความท้าทายหลายประการ

หนึ่งในอุปสรรคหลักของการบริการสาธารณะแบบเดิมคือความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2566) ระบุว่าประชากรไทยมีการใช้โทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มเยาวชนและวัยทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลมากที่สุด อย่างไรก็ตาม กลุ่มประชากรสูงวัยและผู้ที่อยู่ในพื้นที่ชนบทยังคงประสบปัญหาในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและบริการดิจิทัล อันเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการภาครัฐที่มุ่งไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์

ข้อมูลจาก Simon Kemp (2024) แสดงให้เห็นว่าคนไทยกว่า 88% หรือประมาณ 63.21 ล้านคน ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นประจำ และอัตราการใช้งานโซเชียลมีเดียสูงถึง 68.3% ของประชากรทั้งหมด อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตจะเพิ่มขึ้นอย่างมาก แต่ยังมีประชากรอีกจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดโอกาสในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงหรือสมาร์ทโฟนที่สามารถรองรับแอปพลิเคชันของภาครัฐได้ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการสาธารณะ (ภาพที่ 1.11)



ภาพที่ 1.11 แสดงข้อมูลจำนวนประชากรไทยที่ใช้อินเตอร์เน็ต
(ที่มา Simon Kemp, 2024)



ภาพที่ 1.12 ระยะเวลาการใช้อินเตอร์เน็ตโดยเฉลี่ยในแต่ละวัน
(ที่มา Simon Kemp, 2024)

Kemp (2024) ชี้ให้เห็นอีกว่าคนไทยใช้เวลาบนอินเทอร์เน็ตเฉลี่ย 7 ชั่วโมง 58 นาทีต่อวัน โดยในจำนวนนี้ 5 ชั่วโมง 2 นาที ถูกใช้บนโทรศัพท์มือถือ และอีก 2 ชั่วโมง 56 นาที ใช้งานผ่านคอมพิวเตอร์และแท็บเล็ต สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของอุปกรณ์พกพาในการเชื่อมต่อข้อมูลและการทำงานในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ การใช้สมาร์ทโฟนยังเป็นช่องทางหลักในการเข้าถึงโซเชียลมีเดีย ส่งเสริมการสื่อสารดิจิทัลและเศรษฐกิจออนไลน์ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 1.12) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2565) ที่มีการรายงานว่าการใช้งานอินเทอร์เน็ตในกลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐเฉลี่ยอยู่ที่ 11 ชั่วโมง 37 นาทีต่อวัน ซึ่งสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ เช่น นักเรียน/นักศึกษา (8 ชั่วโมง 57 นาที) และพนักงานเอกชน (7 ชั่วโมง 10 นาที) ข้อมูลนี้สะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีการใช้เทคโนโลยีในการทำงานสูง แต่ยังคงต้องพัฒนาความสามารถในการให้บริการประชาชนในรูปแบบดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังภาพที่ 1.13