



การบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นหน่วยงานราชการที่มีความสำคัญที่จะผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการ ๔.๐ ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การยกระดับการพัฒนาให้เป็นกระทรวงมหาดไทย ๔.๐ จึงอาจส่งผลให้การขับเคลื่อนระบบราชการ ๔.๐ เพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การยกระดับการพัฒนาให้เป็นกระทรวงมหาดไทย ๔.๐ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลไกการขับเคลื่อนการบริหารราชการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยในการบริหารงานของกรมต่างๆที่อยู่ในส่วนกลางและสังกัดกระทรวงมหาดไทยจะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องโครงสร้าง การบริหารงาน บุคลากร ตลอดจนระเบียบกฎหมาย และนวัตกรรมต่างๆ ที่อยู่ในหน้าที่ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงสู่มหาดไทย ๔.๐ ในขณะเดียวกัน ในส่วนภูมิภาคก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างจากเดิมที่เน้นระบบราชการในการใช้กลไกของผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอเป็นหลักในการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การบริหารราชการที่เน้นความเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีความสามารถในการปรับตัวและริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเป็นส่วนราชการที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุน (Incentive) ให้ภาคส่วนอื่นๆ ของสังคมสามารถพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศไปได้<sup>๓</sup> ทั้งนี้ กระทรวงมหาดไทยก็มีการแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ เพื่อสนับสนุนและรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย Thailand ๔.๐ ด้วยเช่นกัน

จากนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ของรัฐบาล ได้มีการศึกษาและถ่ายทอดออกเป็นระบบราชการ ๔.๐ ที่ได้มุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อปรับรูปแบบของระบบราชการให้เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และเป็นสิ่งที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง ดังนั้น บทความนี้ จึงเป็นการศึกษาแนวนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ของรัฐบาล แนวทางกับการปฏิบัติงานภายใต้ประเทศไทย ๔.๐ ของจังหวัดและหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาระบบราชการมหาดไทย ๔.๐ และสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตลอดจนสามารถยกระดับระบบการบริหารจัดการและบริการภาครัฐสู่ประชาชนให้ได้รับบริการที่สะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ และตรงต่อความต้องการที่หลากหลาย ทันต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในยุคประเทศไทย ๔.๐ และที่สำคัญก็คือ จะสามารถนำนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาระบบบริหารราชการ มหาดไทย ๔.๐ สามารถสรุปเป็นแนวคิดและข้อเสนอได้ ดังนี้

### ๑. แนวนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแนวทางการบริหารราชการ ๔.๐ ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานราชการ

แนวนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ หรือ ประเทศไทย ๔.๐ เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่ “Value Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยที่ผ่านมาการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยมีอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ ประเทศไทย ๑.๐ ที่เน้นการเกษตร ไปสู่ ประเทศไทย ๒.๐ ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และปัจจุบันคือ ประเทศไทย ๓.๐ เน้นอุตสาหกรรมหนัก อาจกล่าวได้ว่าประเทศไทย ๔.๐ คือการยกระดับการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ โดยอาศัยการใช้วิทยาการด้านความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวเข้าสู่ประเทศไทย ๔.๐ โดยปรับเปลี่ยนการเติบโต (New Growth Engines) เพื่อเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่การเป็นประเทศในโลกที่ ๑ ภายในปี ๒๕๗๕ ประกอบไปด้วย ๓ กลไกหลัก ได้แก่ กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์

<sup>๓</sup> สุธี มากบุญ, *มหาดไทย ๔.๐* [ออนไลน์], ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐, สืบค้นเมื่อ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๑ แหล่งที่มา: <https://www.posttoday.com/social/think/๔๘๒๙๘๔>

(Competitive Growth Engines) กลไกการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) และกลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine)

การขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย ๔.๐ มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ครอบคลุม ๔ มิติ คือ มิติด้านความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ มิติด้านความอยู่ดีมีสุขทางสังคม การยกระดับคุณภาพมนุษย์ และมีมาตรการรักษาสิ่งแวดล้อม อีกทั้ง ได้มีการกำหนดโมเดลประเทศไทย ๔.๐ ประกอบด้วย สังคมไทย ๔.๐ คนไทย ๔.๐ เกษตรกร ๔.๐ SME ๔.๐ และจังหวัด ๔.๐ ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่ง ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

**ระบบราชการ ๔.๐** เป็นการปฏิรูประบบราชการและข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของประเทศไทย ๔.๐ โดยภาครัฐต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภาคพิเศษ (Agenda – Based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างเป็นนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้

กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ๔.๐ ภาครัฐจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ๓ แนวทางหลัก คือ **การจัดระเบียบโครงสร้างใหม่** เปลี่ยนโครงสร้างที่เน้นภาครัฐหรือระบบราชการเป็นกลไกหลักในการบริการกิจการบ้านเมืองไปสู่การเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีบทบาทเพิ่มขึ้น **การวางระบบและวิธีการทำงานใหม่** โดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในการบริหารงานภาครัฐ หรือหลักบริหารราชการแผ่นดินที่ดี กำหนดให้ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก (Citizen – Centric and Service – Oriented Government) และภาครัฐอัจฉริยะ (Smart and High Performance Government) โดยมีลักษณะการทำงานอย่างเตรียมการณไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ทันต่อเวลา สร้างนวัตกรรมหรือริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ โดยการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริตและประโยชน์ส่วนรวม

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จที่ส่งผลการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ โดยกำหนดปัจจัยสำคัญไว้ ๓ ประการ คือ **การสานพลังระหว่างภาครัฐและส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration)** เป็นการยกระดับการทำงานจากการประสานงานกัน (Collaboration) หรือทำงานร่วมกันไปสู่การร่วมมือกันเป็นการบริการกิจการบ้านเมืองในรูปแบบประชารัฐ **การสร้างนวัตกรรม (Innovation)** เป็นการคิดค้นและหาวิธีการ หรือศึกษาเรื่องใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ **การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization)** เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและการประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์สมาร์ตโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินการให้บริการของราชการ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและประหยัด

## ๒. แนวคิดในการพัฒนาด้านผลกระทบต่อกระทรวงมหาดไทย

### ๒.๑ ด้านองค์กรกับมหาดไทย ๔.๐

๒.๑.๑ กระทรวงมหาดไทย กรมต่างๆ และจังหวัดรวมถึงอำเภอ จะต้องสามารถบริหารความหลากหลาย และแตกต่าง เพื่อให้เกิดผลต่อความเชื่อมั่นต่อองค์กรของประชาชน และหน่วยงานอื่นๆ เนื่องจากในยุค ๔.๐ จะมีข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นใน social media มากมาย มีทั้งเรื่องจริงและเรื่องเท็จ ทั้งบุคลากรในหน่วยงานและประชาชนมีความคิดที่หลากหลาย มีการรับข้อมูลหรือส่งข้อมูลแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งคนในวัย Gen y และ Gen z เริ่มเข้ามาสู่สังคม ซึ่งมีแนวคิด ความเชื่อ แนว

ทางการทำงานที่แตกต่างและหลากหลาย ดังนั้น องค์กรต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับความหลากหลายเหล่านี้ โดยสามารถนำความหลากหลายมาใช้ประโยชน์กับหน่วยงาน หรือสามารถบริหารจัดการความหลากหลายเหล่านั้นด้วยวิธีการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ให้ความหลากหลายเหล่านั้น กลับมาเป็นความพึงพอใจ หรือความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารของหน่วยงาน

๒.๒.๒ หน่วยงานทุกระดับจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร ในยุค ๔.๐ นั้นข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ เข้ามาด้วยปลายนิ้วสัมผัส ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ในทุกหนทาง และทุกเวลา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทั้งด้วยตนเอง และที่หน่วยงานสนับสนุน นอกจากความรู้ (Knowledge) แล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะและวิธีคิดที่จำเป็นสำหรับในยุค ๔.๐ ด้วย เช่น ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) ความคิดในเชิงออกแบบ (Design Thinking) การคิดแบบรวบยอด (Conceptual Thinking) การทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นต้น

๒.๒.๓ การบริหารงานแบบเดิมๆ ในลักษณะของการสั่งการและควบคุม (Command and Control) จะไม่เหมาะสมสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายจะต้องมีวิธีการคิดและทักษะที่เหมาะสมกับยุค ๔.๐ ไม่ยึดติดกับโครงสร้าง ไม่ยึดติดตำแหน่ง ความเป็นเจ้านายกับลูกน้องน้อยลง จะต้องปรับเปลี่ยนเป็นในลักษณะบริหารร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ คือ ความเป็นทีมมากขึ้น

๒.๒.๔ หน่วยงานทุกระดับ จะต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในหน่วยงานมากขึ้น ทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายใน การให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ การบริหารที่เอื้อหรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับเทคโนโลยีดิจิทัลในหน่วยงาน

๒.๒.๕ หน่วยงานจะต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งนวัตกรรมในองค์กรนั้นสามารถสร้างได้หลายรูปแบบ ต้องมีการร่วมกันคิดที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนในยุคของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ใช้เครือข่าย (Network) ทางสื่อสังคมออนไลน์ในการขับเคลื่อนความต้องการต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและภาคประชาสังคม รูปแบบของนวัตกรรมที่หน่วยงานทุกระดับในกระทรวงมหาดไทยต้องมีความเข้าใจที่จะสามารถตอบสนองต่อมหาดไทย ๔.๐ ได้ คือ

(๑) นวัตกรรมบริการ (Services innovation) เป็นการสร้างบริการใหม่ คือ New or improved service เช่น Government center โดยการนำบริการต่าง ๆ ไปบริการในห้างสรรพสินค้า ดังเช่น Government center ของจังหวัดนนทบุรี

(๒) นวัตกรรมส่งมอบบริการ (Service delivery innovation) เป็นการให้บริการรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การจดทะเบียนทางอิเล็กทรอนิกส์ การร้องเรียนผ่านระบบออนไลน์ หรือใช้ระบบ QR code ในการเข้าสู่การบริการ การจองคิวผ่านระบบ Online ทาง Smart phone เป็นต้น

(๓) นวัตกรรมการบริหาร/องค์กร (Administrative or organizational innovation) เป็นการออกแบบโครงสร้าง/รูปแบบ สำนักงานใหม่ หรือสร้างระบบงานหรือกระบวนการใหม่ ลดขั้นตอน ลดภาระในด้านต่าง ๆ ของผู้มารับบริการ

(๔) นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual innovation) สร้างมุมมองใหม่แสวงหาหนทางใหม่ในการทำงาน บุคลากรในหน่วยงานต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ นำเสนอสิ่งดี ๆ ให้กับหน่วยงานมาขับเคลื่อนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

(๕) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy innovation) ออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือนโยบายแบบใหม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์หรือพฤติกรรมบางอย่าง เช่น กรณีการขับเคลื่อนนโยบายนนทบุรี ๔.๐ ที่มีการกำหนดนโยบายโดยประยุกต์นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ นโยบายกระทรวงมหาดไทย และความต้องการของจังหวัด มาขับเคลื่อนให้สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และบริบทของจังหวัดนนทบุรี

(๖) นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic innovation) วางระบบหรือปรับปรุงระบบที่อยู่เดิม ก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง หรือส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้าง หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างผู้ที่มีส่วนได้เสีย เช่นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยใช้ Big Data ทั้งในระดับกระทรวง หน่วยงานระดับกรม และจังหวัด

## ๒.๒ ด้านการบริการกับมหาดไทย ๔.๐

ภารกิจด้านการบริการประชาชน ถือเป็นภารกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประชาชน มีผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบเป็นวงกว้างต่อพี่น้องประชาชน จึงเป็นด้านที่ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นการปฏิรูปการบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับยุค ๔.๐ โดยที่กระทรวงมหาดไทยมีบริการที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในทุกหน่วยงานและทุกระดับ จึงต้องมีการวิเคราะห์จัดระดับความสำคัญที่ต้องดำเนินการ ก่อนหลัง เมื่อนำเครื่องมือการวิเคราะห์ทางภาคอุตสาหกรรมที่เรียกว่า S-Curve มาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง หรือให้มองเห็นถึงภารกิจที่จะดำเนินการในด้านการบริการให้มีความชัดเจนขึ้นโดยเทียบเคียงกับการเติบโตแต่ละช่วงของเทคโนโลยีและลักษณะของอุตสาหกรรมที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแต่ละช่วงกับการบริการของกระทรวงมหาดไทยที่จะต้องเปลี่ยนไปตามการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มของภาคอุตสาหกรรม ดังนี้

**๒.๒.๑ กลุ่มงาน First S-Curve** คือ งานบริการเดิมที่ควรต่อยอด เป็นงานบริการที่มีความจำเป็นและเป็นความต้องการของประชาชน มีผลกระทบกับประชาชนเป็นจำนวนมากหากไม่ได้ รับการพัฒนาปรับปรุง ก็จะมีจุดอิมิตัวไม่สามารถสนองตอบกับความต้องการและจะเกิดความล้มเหลวในการ บริการในที่สุด จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยพัฒนางานบริการเหล่านี้ ให้สนองตอบ ต่อความต้องการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ชัดเจน เช่น งานบัตรประจำตัวประชาชน งาน ทะเบียนราษฎร์ งานทะเบียนทั่วไป งานเกี่ยวกับจดทะเบียนที่ดิน งานรังวัดที่ดิน งานผังเมือง จดทะเบียนงาน OTOP งานข้อมูลจปฐ เป็นต้น

**๒.๒.๒ กลุ่มงาน NEW S-Curve** คือ งานบริการในอนาคต เป็นกลุ่มงาน บริการถึงแม้ในปัจจุบันในภาครัฐจะไม่มีบริการหรือมีแต่น้อย ซึ่งต่อไปในอนาคตจะมีความจำเป็นและ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ตอบโจทย์ของผู้รับบริการได้ตรงจุด มีความ สะดวกมากขึ้น และที่สำคัญทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์ของกระทรวงมหาดไทย จึงต้องมีการมองลักษณะ ของบริการในอนาคตทั้งลักษณะรูปแบบของการบริการ และการให้บริการ ที่จะต้องนำมาสร้างความแข็งแกร่ง ให้กับการทำงานในการบริการของกลุ่มบริการในประเภทนี้ เช่น การนำบริการของ กระทรวงมหาดไทย และของ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่ภาคประชาสังคม ซึ่งได้แก่ สภาอุตสาหกรรม หอการค้า หรือสมาคม มูลนิธิที่ทำประโยชน์สาธารณะต่างๆ ออกมาตั้งศูนย์ราชการให้บริการร่วมกันในห้างสรรพสินค้าในรูปแบบ Government center การบริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยสามารถติดต่อ-สอบถามทางระบบ Online งานนัดหมายมารับบริการด้วยระบบ Online งานร้องเรียนร้องทุกข์ทางระบบ Online หรือแม้แต่การให้บริการผ่าน ระบบ Smartphone โดยที่ผู้รับบริการไม่ต้องมาติดต่อด้วยตนเอง ด้วยการบูรณาการฐานข้อมูลประชาชนและ บริการภาครัฐ (Linkage Center) เป็นต้น ซึ่งรูปแบบของกลุ่มบริการเหล่านี้จะเป็นลักษณะของการสร้าง นวัตกรรมทำให้บริการเป็นส่วนใหญ่ และจะต้องใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเข้มข้นในการดำเนินการ อัน จะเป็นการรองรับความต้องการในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๒.๒.๓ กลุ่มงาน Second wave S-Curve** คือ กลุ่มบริการที่ควรปรับปรุง ใหม่กลุ่มงานเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะเป็นงานสนับสนุน (Staff) ของหน่วยงานนั้นๆ เป็นงานภายใน งานปกติประจำ (Routine) ซึ่งจะเกี่ยวข้องระบบการบริหารภายในสำนักงาน เป็นงานที่ต้องบริการกับหน่วยงานภายในเอง และ

มีผลต่อเนื่องกับประสิทธิภาพของหน่วยงานซึ่งจะส่งผลถึงความพึงพอใจของประชาชน ถึงแม้จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจกับประชาชนเท่ากับสองกลุ่มแรก คือมีผลกระทบกับประชาชนโดยตรงน้อยกว่าสองกลุ่มแรก แต่ยังเป็นงานที่มีความจำเป็นที่จะต้องสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ จึงต้องมีการปฏิรูปใหม่ ต้องเพิ่มการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ สร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิรูป เริ่มตั้งแต่งานสารบัญต่างๆ งานการประชุม งานพัสดุ งานบริหารโครงการต่างๆ ตลอดจนงานปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนการทำงานในหน่วยงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และกฎระเบียบ ข้อสั่งการต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในการให้บริการต่างๆ และการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกในรูปแบบ Big Data เป็นต้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าต้องทำรูปแบบของ Smart Office มาดำเนินการภายในสำนักงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

จากที่กล่าวมาเป็นเพียงระบบบริการบางส่วนของกระทรวงมหาดไทยที่ยกมากล่าว เพื่อแสดงให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรม ยังมีงานบริการและภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทยที่กระจายอยู่ในความรับผิดชอบของกรมต่าง ๆ ในสังกัด ซึ่งสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ได้เป็นจำนวนมาก แต่ต้องมีการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ จะต้องมีการวางแผนจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการแต่ละเรื่องให้แล้วเสร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจนและปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ภารกิจมหาดไทย ๔.๐ สำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม คือ หน่วยงานระดับกรมของกระทรวงมหาดไทยทุกหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการปกครอง กรมที่ดิน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรมพัฒนาชุมชน กรมโยธาธิการและผังเมือง และกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จะต้องจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจขึ้นเพื่อรองรับภารกิจนี้ต่อไป

### ๒.๓ ด้านบุคลากรกับมหาดไทย ๔.๐

บุคลากรถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้ระบบบริหารราชการมหาดไทย ๔.๐ สำเร็จหรือไม่ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ เป็นเสมือนหัวใจสำคัญของหน่วยงานในการจะรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค ๔.๐ และช่วยกันสร้างสรรค์ให้ระบบบริหารราชการของกระทรวงมหาดไทยสามารถรองรับกับยุค ๔.๐ ที่มาถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต้องมีความเข้าใจ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้การสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้ทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานปรับตัวได้ทัน พร้อมกับภารกิจ รูปแบบและความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลง ที่สำคัญคือบุคลากรทุกระดับต้องมีความเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะผู้บริหาร กล่าวคือ

๒.๓.๑ ข้าราชการในหน่วยงานจะมีผู้สูงอายุจำนวนมากขึ้น ช่วงอายุของคนในองค์กรมีความแตกต่างกันมาก ช่วงว่างระหว่างวัยมีมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสาเหตุการยุบรอบตำแหน่งระดับล่าง เพื่อเพิ่มกรอบตำแหน่งในระดับผู้บริหาร หรืออาจจะมาจากมาตรการลดอัตรากำลังคนภาครัฐการยุบตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการโดยไม่ให้มีการบรรจุทดแทนทำให้ขาดช่วงของการเปลี่ยนผ่านในแต่ละรุ่นของข้าราชการในหน่วยงานจึงทำให้เกิดช่องว่างทางความคิด รูปแบบการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร ที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคนิค ประสบการณ์หรือวัฒนธรรมองค์กรไปสู่คนรุ่นใหม่ จึงไม่ต่อเนื่อง เกิดอาการที่เรียกกันว่า “ต่อไม่ติด” ฉะนั้น หน่วยงานจะต้องหาวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากข้าราชการผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์ องค์ความรู้ในการทำงานให้กับข้าราชการรุ่นใหม่ เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่อไปในอนาคต

๒.๓.๒ ข้าราชการรุ่นใหม่หรือเรียกว่า คน Gen Y ที่มีอยู่ในหน่วยงานซึ่งมีอายุระหว่าง ๒๐-๓๕ ปี จะทำอย่างไรให้มีความรับผิดชอบ มีความพร้อมที่จะทำงานด้วยความเสียสละเพื่อ

สังคมส่วนรวม โดยไม่หวังประโยชน์ตอบแทนส่วนตน ยึดหลักธรรมาภิบาล และสามารถใช้จ่ายเด่นของตนที่ได้เติบโตในยุคดิจิทัลมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานโดยส่วนรวม โดยสามารถทำงานร่วมกับคนที่อาวุโสกว่าได้อย่างลงตัว และผสมผสานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ตนเองมีความชำนาญ มาสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงานอยู่เสมอ

๒.๓.๓ ข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานได้ทุกสถานที่และทุกเวลาบนโลกออนไลน์ เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและทันสมัย ย่อโลกในทุกเรื่องให้อยู่ในระบบอินเทอร์เน็ต เชื่อมโยงเครือข่าย ฐานข้อมูล และคลังความรู้เข้าด้วยกัน และสามารถเข้าถึงกันได้เพียงง่ายตายด้วยปลายนิ้วสัมผัสโดยเฉพาะผ่านทาง Smart phone เมื่อมีการปรับปรุงการบริหารภาครัฐผ่านระบบออนไลน์การทำงานของข้าราชการในหน่วยงานต้องพร้อมที่จะทำงานในทุกที่ทุกเวลาในโลกดิจิทัล ก้าวสู่การเป็น Digital Workplace จะต้องพร้อมที่จะทำงานในโลกดิจิทัลเพื่อสนองตอบต่อ Lifestyle ของประชาชน ผู้รับบริการในยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อราชการ การทำธุรกรรมต่าง ๆ กับทางราชการ การรับบริการของรัฐ การแสดงความคิดเห็น การร้องทุกข์ร้องเรียน การตรวจสอบการทำงานภาครัฐ ตลอดจนการใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือโดยผ่านระบบออนไลน์ทางโทรศัพท์ Smart phone มีมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ข้าราชการของกระทรวงมหาดไทยต้องมีความพร้อมในการบริหารจัดการการทำงานผ่านระบบออนไลน์ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามวิถีชีวิตของคนในสังคมที่เปลี่ยนไป ไม่มีเส้นแบ่งเวลาระหว่างงานกับเวลาส่วนตัว เพราะด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ทำงานที่ไหน เมื่อไหร่ และเวลาใดก็ได้และที่สำคัญของการทำงานในโลกยุคดิจิทัลก็คือข้าราชการกระทรวงมหาดไทยต้องสามารถนำข้อมูล แนวทาง หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ ทางโลก Social มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรม ตลอดจนการดำเนินงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ใช้สื่อออนไลน์สร้างนวัตกรรมของการมีส่วนร่วมทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนยิ่งขึ้น

๒.๓.๔ ข้าราชการในหน่วยงานต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ต่าง ๆ โดยสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เรียนรู้ได้ทุกที่และทุกเวลา และนำความรู้ที่ได้มาสร้างสรรค์งานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า หัวใจสำคัญของมหาดไทย ๔.๐ อยู่ที่บุคลากรของกระทรวงทุกระดับจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๓ ด้าน คือ ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ กล่าวคือ **ด้านทักษะ** ต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์การทำงานร่วมกัน ความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักประเมินและการตัดสินใจมีใจรักบริการและความยืดหยุ่นทางความคิด ด้านที่สองคือ **ด้านองค์ความรู้** จะต้องมีแนวคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) สามารถมองภาพรวมเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ มีความคิดในการออกแบบ (Design Thinking) คือ มีกระบวนการคิดที่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง สามารถนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองของคนอื่น ๆ มาสร้างไอเดียออกแบบแนวทางการทำงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ต้องมีความรู้ในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Digital Literacy) มีความรู้ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศและใช้สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกรูปแบบ (Information Literacy) และความรอบรู้ในทุกสิ่งที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ (Global Literacy) คือมีความเข้าใจและเปิดรับ ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ปิดกั้นอยู่เฉพาะสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สนใจและด้านสุดท้าย ก็คือ คุณลักษณะที่มี Empathy คือต้องสามารถหยั่งรู้ถึงความรู้สึกอารมณ์ของผู้อื่น สนใจและคาดเดาความต้องการของคนอื่นได้ดี มีความยืดหยุ่น (Resilience) สามารถปรับตัวได้และเข้าใจในทุกสถานการณ์ มีสติรับรู้อยู่ตลอดเวลา (Mindfulness) มีจริยธรรม (Ethics) มีความกล้าในสิ่งที่ทำ (Courage) และมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

### ๓. แนวทางการพัฒนากระทรวงมหาดไทย ๔.๐ ที่เหมาะสมกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ของ กระทรวงมหาดไทย

กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีส่วนราชการปฏิบัติงานทุกระดับในพื้นที่ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย จึงได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนา กระทรวงมหาดไทย ๔.๐ โดยแบ่งออกเป็นการพัฒนากระบวนบริหารราชการในส่วนกลาง และการพัฒนาระบบ บริหารราชการในส่วนภูมิภาค ดังนี้

#### ๓.๑ การพัฒนาระบบบริหารราชการในส่วนกลาง แบ่งออกเป็น ๖ ประเด็น คือ

##### ๓.๑.๑ การปรับโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางประเทศไทย

๔.๐ โดยการจัดระเบียบโครงสร้างของการบริหารราชการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งต้องลดการบริหารราชการแนวตั้ง (Vertical Approach) ลดความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน และต้องเพิ่มบทบาทการบริหารราชการแนวระนาบ (Horizontal Approach) และพัฒนาบทบาทการบริหารราชการโดยการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐให้สอดคล้อง กัน (Joined-Up Government)

การวางระบบและวิธีการทำงานโดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงาน ภาครัฐ หรือหลักบริหารราชการแผ่นดินที่ดี สร้างรัฐที่นำเชื่อถือโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ยึดแนวทางภาครัฐเปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) มีทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูล ได้ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก (Citizen – Centric and Service – Oriented Government) โดยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้เกิด ความสะดวกและรวดเร็วในการบริการ และลดระยะเวลาของการบริการ โดยการเพิ่มจุดให้บริการ การจัดตั้งศูนย์บริการ ร่วมในห้างสรรพสินค้า การปรับให้เป็นภาครัฐอัจฉริยะ (Smart and High Performance Government) เพิ่ม ประสิทธิภาพการจดทะเบียนที่ดิน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการค้นหาแปลงที่ดินด้วยการนำเทคโนโลยีนวัตกรรม การ พัฒนาระบบค้นหาตำแหน่งแปลงที่ดินด้วยระบบภูมิสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ต และแอปพลิเคชัน (application) บน อุปกรณ์มือถือ การรังวัดที่ดินผ่านระบบดาวเทียม และพัฒนากระบวนการให้บริการประชาชน เพิ่มความสะดวกในการ ให้บริการ ซึ่งประชาชนสามารถค้นหาข้อมูล และจองคิวก่อนเข้ารับบริการผ่านเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน (application) บนอุปกรณ์มือถือ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน แบ่งออกเป็น ๒ มิติ คือ มิติด้านผู้นำการ บริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารกระทรวงมหาดไทยยุคใหม่ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ มีความฉับไว มี การเตรียมพร้อม ตั้งใจเรียนรู้ใหม่ มีวิสัยทัศน์ การเห็นประโยชน์ต่อผู้อื่นเป็นที่ตั้ง และมีจิตสำนึกองค์กรยุคใหม่ต้องมี วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการทำงาน มุ่งผลงาน มุ่งประสิทธิภาพ เน้นความคิดสร้างสรรค์ มุ่งการสร้างนวัตกรรม สินค้าและบริการ รวมถึงวิธีการทำงานใหม่ๆ ไม่ต้องยึดกับระเบียบ วิธีการเดิมๆ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งบริการ ประชาชน และการสร้างทีมงาน

การปฏิรูปกฎหมายเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในกระทรวงมหาดไทย มากยิ่งขึ้น โดยปรับปรุงระบบงาน ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับกำนัน อธิบดี อนุญาตผู้ประกอบการ ภาคเอกชน ภาคประชาชนในการดำเนินธุรกิจต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการประกอบธุรกิจ นอกจากนี้ กฎหมายใดที่ล้าสมัยบทลงโทษไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ในปัจจุบัน ควรมีการพิจารณา ปรับปรุง แก้ไขให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและคาดการณ์ถึงอนาคตได้ด้วย

๓.๑.๒ การกำหนดยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๒๐ ปี ตอบสนอง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยการวางระบบเชื่อมโยงในระดับพื้นที่ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ และแผนพัฒนาหมู่บ้าน ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทุกระดับ เสริมระดับ



การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เน้นการบูรณาการ (Area-Based) ของทุกภาคส่วน โดยปัจจัยความสำเร็จในการเชื่อมโยงแผนในระดับพื้นที่ ซึ่งต้องเน้นการมีส่วนร่วม ระหว่างส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และประชาชน ต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนทุกขั้นตอน ต้องร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็งที่เป็นศักยภาพของพื้นที่เพื่อสร้างความเติบโตให้กับภาค จังหวัด อำเภอ หมู่บ้าน การจัดทำแผนงาน/โครงการต้องสอดคล้องกันทุกระดับ เน้นการบูรณาการแผน จัดทำโครงการลักษณะบูรณาการ ๓ มิติ (Function/Area/Agenda) และการสื่อสารกับประชาชน สร้างการรับรู้ความเข้าใจให้กับประชาชนไว้ล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงทิศทางการพัฒนาประเทศ และประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการพัฒนา

**๓.๑.๓ การพัฒนาระบบการบูรณาการฐานข้อมูลของกระทรวงมหาดไทย (Big Data)** โดยใช้ข้อมูลที่เป็นจุดเด่นของทุกกรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ตั้งแต่เกิดจนตาย ได้แก่ ข้อมูลบุคคลของกรมการปกครอง ข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) ของกรมการพัฒนาชุมชน ข้อมูลที่ดิน การออกหนังสือแสดงสิทธิของกรมที่ดิน ข้อมูลสาธารณสุขของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ข้อมูลด้านการผังเมืองระดับต่าง ๆ การออกแบบการก่อสร้างและการควบคุม การก่อสร้างอาคารของกรมโยธาธิการและผังเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะในแต่ละพื้นที่ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มาพัฒนาระบบเชื่อมโยงฐานข้อมูลทำเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อนำไปใช้ในวางแผนและกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้กับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**๓.๑.๔ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ** ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การพัฒนาการสื่อสารสามารถแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ การสื่อสารภายในองค์กรโดยการพัฒนาการประชุมทางไกล (Video Conference System) ลงไปสู่ระดับอำเภอ เป็นเทคโนโลยีรูปแบบหนึ่งของความร่วมมือองค์กรในการใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระยะไกล ที่ลดเวลา ลดต้นทุนงบประมาณ ในการติดต่อสื่อสารการประชุมและการสั่งการต่างๆ การสื่อสารภายนอกองค์กร เป็นการติดต่อระหว่างหน่วยงานราชการกับประชาชนเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การพัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการ โดยยกระดับศูนย์บริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ (Government Center) และการให้บริการประชาชน โดยการใช้ฐานข้อมูล Big Data พัฒนางานบริการเพื่อลดความผิดพลาด เกิดความแม่นยำในการแสดงผล เช่น การรังวัดที่ดิน และเพิ่มความสะดวกในการให้บริการ โดยการพัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน (application) บนอุปกรณ์มือถือ อีกทั้ง การติดตามและรายงานผลผ่านระบบ e-report โดยมีระบบการรายงานผลที่เป็นระบบเดียว (one system) และสามารถเชื่อมโยง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในระดับพื้นที่ได้

**๓.๑.๕ การพัฒนาบุคลากร** ทั้งในด้านทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน และการเพิ่มศักยภาพแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยด้านทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทัศนคติ ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการแบบโปร่งใส การเพิ่มศักยภาพแก่ผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเพิ่มสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การบริการที่ดี (Service Mind) และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานตามแนวทางนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

**๓.๑.๖ วัฒนธรรมองค์กร** โดยการพัฒนาองค์กร ๒ มิติ คือ มิติองค์กรทันสมัย และมิติคนทันสมัย คือ องค์กรทันสมัย เป็นองค์กรแบบสร้างสรรค์ มุ่งเน้นผลงาน สนับสนุนการทำงานที่มั่งคั่ง คำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก และการเรียนรู้และปรับตัว และมีมิติคนทันสมัย ประกอบด้วย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความหลากหลายทางทัศนคติและความคิดเห็น มีความมุ่งมั่น เป็นนักวางแผน มีความเป็นสากล และการมองโลกในแง่ดี

### ๓.๒ การพัฒนาระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น ๕ ประเด็น คือ

**๓.๒.๑ การบริหารราชการแนวระนาบ** โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างใหม่ในลักษณะเครือข่าย และการประสานการทำงานโดยการรับนโยบายจากส่วนกลาง ประสานการทำงานในระดับภูมิภาค และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผลักดันการดำเนินนโยบาย อีกทั้ง สร้างเครือข่ายภาคประชาชน และนำเครือข่ายการทำงานเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติให้การดำเนินนโยบายเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

**วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร** เนื่องจากกลไกขับเคลื่อนการบริหารราชการภูมิภาคที่สำคัญตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มีผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาการบริหารในระดับภูมิภาค ดังนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค ตอบสนองต่อการพัฒนากระทรวงมหาดไทย ๔.๐ โดยผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ ต้องมีคุณลักษณะบทบาทนักบริหาร (Executive office) บทบาทนักการทูต (Diplomat) บทบาทผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic) บทบาทการเป็นผู้จัดการ (Manager) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Arbitrator) ทั้งนี้ นายอำเภอในฐานะบริหารในพื้นที่ และเป็นผู้มีอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จำเป็นต้องมีสมรรถนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ศิลปะการสื่อสารสูงใจ

**การปรับรูปแบบการทำงานของข้าราชการ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย** เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้าตรวจสอบการทำงานได้ ดังเช่น นโยบายจังหวัดสภาย ในมาตรการเศรษฐกิจฐานรากเข้มแข็ง **ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง** เป็นการทำงานในเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยการดำเนินนโยบายของจังหวัด จากการแปลงยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ นโยบายกระทรวงมหาดไทย และแผนพัฒนาจังหวัดนันทบุรีมาสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาศักยภาพ และความแตกต่างของพื้นที่ มากำหนดรูปแบบและแนวทางเพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาเมืองให้เติบโตอย่างมีทิศทางและแบบแผนที่เหมาะสม รวมทั้งแก้ไขปัญหของเมืองที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการยกระดับการพัฒนาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีมาตรฐานที่ดีขึ้น

**๓.๒.๒ การสร้างโมเดลการพัฒนาพื้นที่** โดยการพัฒนาพื้นที่ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทของสังคม และศักยภาพของพื้นที่ ซึ่งประกอบไปด้วย การยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการพัฒนาพื้นที่ตามศักยภาพที่โดดเด่น ดังนี้

**(๑) ยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน** กรอบความคิดเกี่ยวกับระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือ Public Participation Spectrum ประกอบด้วย ๕ ระดับ คือ (๑) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform) (๒) การรับฟังความคิดเห็น (Consult) (๓) การเกี่ยวข้อง (Involve) (๔) ความร่วมมือ (Collaboration) และ (๕) การเสริมอำนาจประชาชน (Empower) เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมจึงต้องมีการจัดทำแผนของการมีส่วนร่วมของประชาชนประกอบไปด้วยขั้นตอนการวางแผน ๓ ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนการวางแผนการมีส่วนร่วม และขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

**(๒) การพัฒนาพื้นที่ตามศักยภาพที่โดดเด่น** การพัฒนาแบบองค์รวม โดยยึดคนและผลประโยชน์ของประชาชนเป็นตัวตั้ง กำหนดบทบาทและยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้สอดคล้องกับการพัฒนาภาค การนำเสนออัตลักษณ์ของพื้นที่ ต้องดึงความโดดเด่นของพื้นที่มาเสนอ เช่น สินค้าแหล่งท่องเที่ยว การบริการ เป็นต้น เพื่อเป็นการดึงดูดนักลงทุนให้เข้าไปในพื้นที่ และเพื่อเป็นการสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน

**๓.๒.๓ การบูรณาการข้อมูลในระดับพื้นที่ (Big Data)** โดยจังหวัด/อำเภอ ต้องนำข้อมูลสำคัญของทุกภาคส่วนในพื้นที่ ทั้งในเรื่องข้อมูลสภาพพื้นที่ การศึกษา สาธารณสุข ข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) รายได้อาชีพ ที่ดินสาธารณะประโยชน์ ป่าไม้ แหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว

มาใช้ในการบูรณาการข้อมูลในระดับพื้นที่ (Big Data) เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์รัฐสภาพัญญาของพื้นที่ นำมาใช้วางแผนพัฒนา แก้ไขปัญหาให้ตรงจุด ในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อม และติดตามประเมินผล

**๓.๒.๔ พัฒนาคมน** ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติและวัฒนธรรมการทำงานตามแบบไทยนิยม ยั่งยืน พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและให้บริการแบบโปร่งใส สร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ชอบที่จะคิดนอกกรอบ เพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน เน้นการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง โดยทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

**๓.๒.๕ พัฒนาระบบการบริการในพื้นที่** ให้ทันสมัย โดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในพื้นที่ ทั้งในเรื่องของการให้บริการประชาชน การใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การใช้นวัตกรรมเพื่อลดขั้นตอนของการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

**๓.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากระทรวงมหาดไทย ๔.๐ ในการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภายในกระทรวงมหาดไทย**

เพื่อการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแนวทางการบริหารราชการ ๔.๐ ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จและในการพัฒนากระทรวงมหาดไทย ๔.๐ ดังนี้

**๓.๓.๑ การสานพลังจากทุกภาคส่วน** เป็นการยกระดับการทำงานจากการประสานงานกันเป็นการทำงานด้วยกัน ไปสู่การร่วมมือกันเป็นการบริหารงานในรูปแบบประชารัฐ การส่งเสริมความร่วมมือระดับสร้างความร่วมมือ (Collaborate) เพื่อเป็นหุ้นส่วนกับประชาชนในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจของการจัดบริการสาธารณะของภาครัฐ

**๓.๓.๒ การสร้างนวัตกรรม** เป็นการคิดค้นและหาวิธีการ หรือการศึกษาเรื่องใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการนำมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๓.๓.๓ บุคลากรของกระทรวงมหาดไทย** ต้องได้รับการปรับกระบวนการทางความคิดซึ่งประกอบไปด้วยทัศนคติที่ดีต่อการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ และเพิ่มศักยภาพที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**๓.๓.๔ การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล** เป็นการผสมผสานการปฏิบัติงาน การจัดเก็บข้อมูล การให้บริการ ผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์สมาร์ตโฟน และเครื่องมือที่ใช้ทำงานร่วมกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับการดำเนินการให้บริการต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการและการให้บริการแก่ประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

#### **๔. ข้อเสนอแนะ**

**๔.๑ ขับเคลื่อนโดยคณะทำงานขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐** ขณะนี้กระทรวงมหาดไทยได้แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ โดยมีรองปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นประธาน และมีผู้บริหารระดับสูงจากทุกกรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทยเป็นคณะทำงาน ทำหน้าที่กำหนดแนวทางและรูปแบบการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล จัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ และการกำกับ ดูแล และติดตามการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ โดยคณะทำงานขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ ต้องดำเนินการขับเคลื่อนให้หน่วยงานในสังกัดช่วยกันเร่งผลักดันให้เกิดเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

**๔.๑.๑** ให้หน่วยงานวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานที่ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

๔.๑.๒ ให้หน่วยงานนำเสนอแผนงาน/โครงการที่ช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนนโยบาย

๔.๑.๓ ผลักดันให้ทุกหน่วยงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก และนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ สอดคล้องกับแผนนโยบายประเทศไทย ๔.๐

๔.๒ การจัดทำแผนขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ โดยการจัดทำแผนเพื่อขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ ต้องครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนา ดังนี้

๔.๒.๑ การพัฒนาระบบบริหารราชการกระทรวงมหาดไทย ๔.๐ โดยแบ่งออกเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

(๑) ระยะแรก เป็นระยะเร่งด่วนที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้เห็นภาพการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาดไทย ๔.๐ โดยเร่งดำเนินการใน ๓ ประเด็น คือ การปรับโครงสร้างการทำงาน การวางระบบและวิธีการทำงาน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อเป็นการยกระดับองค์กรให้สามารถรองรับกับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

(๒) ระยะที่สอง เป็นระยะที่ต้องดำเนินการหลังจากเริ่มดำเนินการในระยะแรกมาแล้ว ๖ เดือน โดยดำเนินการใน ๔ ประเด็น คือ การปฏิรูปกฎหมายการพัฒนาระบบบูรณาการฐานข้อมูลของกระทรวงมหาดไทย การพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้สำเร็จเป็นรูปธรรม

๔.๒.๒ การพัฒนาบุคลากรกระทรวงมหาดไทย ๔.๐ โดยแบ่งออกเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

(๑) ระยะแรก โดยเริ่มจากการสร้างทัศนคติที่ดี และเหมาะสมกับการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ของการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร โดยทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และให้ความสำคัญกับการบริการแบบโปร่งใส

(๒) ระยะที่สอง เป็นขั้นตอนของการเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการยกระดับศักยภาพของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเพิ่มสมรรถนะที่เป็นทั้งสมรรถนะพื้นฐานของข้าราชการ ดังนี้ การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การบริการที่ดี (Service Mind) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

๔.๓ **ตั้งศูนย์บริหารและบูรณาการข้อมูล กระทรวงมหาดไทย (MOI Information Administration and Integration Center : MOI - IAIC)** โดยให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย เป็นเจ้าภาพหลักในการนำข้อมูลที่สำคัญของทุกกรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทยมาบูรณาการทั้งด้านโครงสร้างข้อมูล การจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและด้านอื่นๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดการใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างมหาศาลที่เรียกว่า Big Data ด้วยการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรมต่างๆ ที่ปัจจุบันแต่ละแห่งมีฐานข้อมูลที่จัดเก็บอยู่แล้ว และนำข้อมูลมาใช้เฉพาะหน่วยงานในสังกัดกรมนั้นๆ นอกจากนี้ ยังต้องมีระบบรวบรวมข้อมูล ทั้งจาก Social Media ต่างๆ และข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก กระทรวง กรมอื่นๆ เพื่อนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูล หากการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารราชการ ทั้งนำมาประกอบการตัดสินใจ การคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต การประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการบูรณาการข้อมูลเหล่านี้ ถือเป็นจุดเริ่มต้นและมีความสำคัญอย่างมากในการที่จะขับเคลื่อนไปสู่มหาดไทย ๔.๐ การมอบหมายให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเจ้าภาพหลักเพียงลำพังหน่วยเดียว อาจจะไม่สำเร็จ จึงอาจต้องขับเคลื่อนภายใต้รูปคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนของกรมทุกกรม และผู้ที่มีความ

ชำนาญด้าน Big Data โดยเฉพาะ มาร่วมเป็นคณะทำงานในการดำเนินการในเรื่องนี้ด้วย จึงจะสามารถผลักดันให้เกิด Big Data ของกระทรวงมหาดไทยได้

**๔.๔ จัดตั้งศูนย์สร้างเสริมนวัตกรรม กระทรวงมหาดไทย (MOI Innovation Center : MOI - IC) และระดับกรม ทุกกรม** เพื่อเป็นศูนย์กลางในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นนวัตกรรมของหน่วยงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้การบริหารงานของหน่วยงานตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของสังคม มีขีดสมรรถนะในการแข่งขันและสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน อีกทั้งเพื่อการสร้างความตระหนักในการนำนวัตกรรมด้านต่างๆ ที่หลากหลาย มาใช้ให้เป็นประโยชน์ และเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด วิธีการ และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (organization development) การดำเนินงาน (work process) รวมทั้งการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ภาครัฐ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี มุ่งสู่ประเทศไทย ๔.๐ เพื่อสร้างประโยชน์สุขให้เกิดขึ้นกับประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางดำเนินการศูนย์สร้างเสริมนวัตกรรม กระทรวงมหาดไทย (MOI Innovation Center : MOI - IC) โดยดำเนินการเป็น ๒ ลักษณะ คือ โดยการขับเคลื่อนผ่านคณะทำงานขับเคลื่อน มหาดไทย ๔.๐ และการขับเคลื่อนผ่านศูนย์สร้างเสริมนวัตกรรมระดับกรม ซึ่งต้องจัดตั้งขึ้นทุกกรม เปรียบเสมือนเป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมประจำกรม โดยจะต้องมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้หรือ ประสบการณ์ในการออกแบบเกี่ยวกับระบบงานในด้านต่างๆ คือ มีความคิดเชิงออกแบบ Design Thinking หรืออาจจ้างบริษัทเอกชนที่มีความชำนาญเฉพาะในเรื่องนี้ ผู้มีส่วนได้เสียในงานนั้นๆ ทั้งข้าราชการที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีประสบการณ์กับการทำงาน รวมทั้งยังรับผิดชอบงานที่จะสร้างนวัตกรรมนั้นอยู่ และ ผู้รับบริการซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการออกแบบนี้ โดยต้องประสานความร่วมมือ (Collaboration) กับทุกภาค ส่วนเพื่อร่วมคิดค้น สร้างสรรค์ ออกแบบ เชื่อมโยงความคิดริเริ่ม (Creative) นวัตกรรม (Innovation) และ เทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อให้ระบบงานมีประสิทธิภาพ สนองตอบอย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ โดยต้องมีการนำไปทดสอบหรือทดลองนวัตกรรมนั้นในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้เสมือนสถานที่จริงก่อนที่จะถูกกำหนดเป็น นโยบายสาธารณะ หรือกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ออกมา เพื่อใช้เป็นแนวการปฏิบัติหรือส่งมอบบริการนั้นให้แก่ ประชาชน

ในการดำเนินการเสริมสร้างนวัตกรรมดังกล่าวในระยะเร่งด่วน ควรมีการนำระบบ นวัตกรรมที่มีอยู่เดิมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือการให้บริการประชาชน และเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ

**การพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลประชาชนและการบริการภาครัฐ (Linkage Center)** เพื่อเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในกระทรวงมหาดไทยและหน่วยงานภายนอก รวมถึงการ ให้บริการทั้งภาครัฐกิจและประชาชน ทั้งนี้ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทยต้องนำร่องให้สามารถ เชื่อมโยงและนำฐานข้อมูลประชาชนไปใช้ประโยชน์ในการบริการของหน่วยงานและผลักดันให้มีการเชื่อมโยง กับหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป ซึ่งปัจจุบันระบบ Linkage Center โดยสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครองมีความ พร้อมในการให้หน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานในกระทรวงมหาดไทยเชื่อมระบบฐานข้อมูลประชาชนอยู่ แล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บัตรประจำตัวประชาชนใบเดียวในการติดต่อกับราชการต่างๆ จาก หน่วยงาน ดังนั้น จึงต้องมีการผลักดันให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทยสามารถเชื่อมโยงและใช้ระบบ ดังกล่าวบริการประชาชนได้อย่างสมบูรณ์ และผลักดันให้หน่วยงานอื่นนอกกระทรวงมหาดไทยที่มีการ ให้บริการประชาชนดำเนินการเชื่อมโยงระบบดังกล่าวต่อไปด้วย

**การพัฒนาและปรับปรุงระบบการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ National Single Window (NSW) ในระบบคอมพิวเตอร์** เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ National Single Window (NSW) ให้ระบบการขอใบอนุญาตให้ส่งนำเข้าอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง หรือสิ่งเทียมอาวุธปืน ในระบบ e-DOPA License เชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ National Single Window (NSW) มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากข้อมูลนี้เป็นต้น

**การปรับปรุงบริการให้เป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์** โดยใช้แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ต้องร้องขอสำเนาจากประชาชน และให้ประชาชนกรอกหรือใส่ข้อมูลในระบบอิเล็กทรอนิกส์เท่าที่จำเป็น รวมทั้งการปรับปรุงให้หน่วยงานในสังกัดจัดเก็บข้อมูลหรือเอกสารหลักฐานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ในระยะต่อมา ควรกำหนดให้ทุกกรมโดยศูนย์เสริมสร้างนวัตกรรมของหน่วยงาน คิดค้นนวัตกรรมด้านต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติให้ชัดเจนแล้วจึงรวบรวมข้อมูลนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

**๔.๕ การริเริ่มนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (SMART Office) มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานในสำนักงาน** ด้วยการนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมทั้งคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติมาใช้ ประโยชน์ในสำนักงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานได้รับข้อมูลข่าวสารหรือชิ้นงานที่รวดเร็ว ทันต่อความต้องการ ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดเวลาการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในขณะเดียวกันก็สามารถลดงานด้านการจัดทำเอกสารและการจัดเก็บเอกสาร ลดปริมาณกระดาษที่ใช้ และลดกำลังคนในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

การนำระบบ Smart Office มาใช้นี้ จะสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยจะทำให้ประสิทธิผลของขั้นตอนการทำงานที่สิ้น กระชับ ใช้เวลาทำงานน้อยลงแต่ผลงานเสร็จสมบูรณ์ และมีปริมาณงานที่สำเร็จสูงขึ้น และยังสามารถสนองตอบความต้องการของคนภายในหน่วยงาน และประชาชน ผู้รับบริการได้อย่างดี กระทรวงมหาดไทยจึงควรมีการกำหนดให้นำระบบ Smart Office มาใช้นำร่องทั้งในหน่วยงานส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม แล้วจึงขยายผลออกไปในแต่ละปี ตามงบประมาณที่ขอรับการจัดสรร ในขณะเดียวกันก็สามารถดูประสิทธิภาพของจังหวัดนำร่อง พร้อมทั้งปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการในการใช้มากขึ้น และจะเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานอื่นๆ ได้ดำเนินการตามต่อไป

**๔.๖ การดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงหรือออกกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง** เพื่อจัดปัญหาอุปสรรคในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ หรือเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน ในยุคมหาดไทย ๔.๐ ได้ทัน และสามารถรองรับการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภาครัฐผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อราชการระหว่างหน่วยงานราชการด้วยกัน และระหว่างประชาชนกับหน่วยงานราชการผ่านระบบออนไลน์ ต้องมีการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม การปรับเปลี่ยนการทำงานเป็นแบบดิจิทัล ทั้งนี้ การดำเนินการเรื่องกฎหมายและระเบียบต่างๆ นั้น จะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ ดังนั้น การจะดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหรือออกกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี หรือหนังสือสั่งการในเรื่องใดนั้น จะต้องมีการนำเสนอจากผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์เสริมสร้างนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงานที่จะคิดค้นออกแบบ สร้างสรรค์ นวัตกรรมต่างๆ มาปรับปรุง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยนำเสนอปัญหาอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งปัญหาด้านกฎหมายก็ต้องถูกนำเสนอจากหน่วยงานเฉพาะกิจนี้ด้วยเช่นกัน

จากข้อเสนอแนะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนมหาดไทย ๔.๐ ต้องอาศัยการพัฒนาในทุกมิติไปพร้อมกัน โดยต้องแบ่งระยะเวลาของดำเนินการให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างสูงสุด.