

PMQA 4.0

คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ
ในการเป็นระบบราชการ 4.0



คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0

จัดทำโดย :

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169

เว็บไซต์ www.opdc.go.th

สงวนลิขสิทธิ์โดย :

สำนักงาน ก.พ.ร.

หนังสือนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ไปเผยแพร่ ไม่ว่าจะเป็วิธีใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.



คำนำ |

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้พัฒนารอบแนวทางการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการพัฒนาองค์การไปสู่“ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) มีการทำงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) ทั้งนี้ต้องปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยึดเหนี่ยวของประชาชน

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการประเมินสถานะของตนเอง โดยภายในคู่มือจะกล่าวถึงที่มาของระบบราชการ 4.0 แนวทางการขับเคลื่อนในการพัฒนาระบบราชการ 4.0 เกณฑ์ในการ

ประเมินสถานะ พร้อมด้วยแนวทางและตัวอย่างการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐมีแนวทางในการประเมินสถานะของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 จึงเปรียบเสมือนกลไกหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนา โดยเป็นการประเมินระบบบริหารของหน่วยงานภาครัฐในเชิงบูรณาการ ที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถประเมินสถานะของการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ด้วยตนเอง และสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป



วิสัยทัศน์ของประเทศไทย

"ประเทศไทยมีความมั่นคง
มั่งคั่ง ยั่งยืน
เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว
ด้วยการพัฒนา
ตามปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียง"

สารบัญ |

ส่วนที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

1.3 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 2 การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

2.1 การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ

2.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 3 กรอบการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

3.1 ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

3.2 เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

4.1 การวางแผนพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0

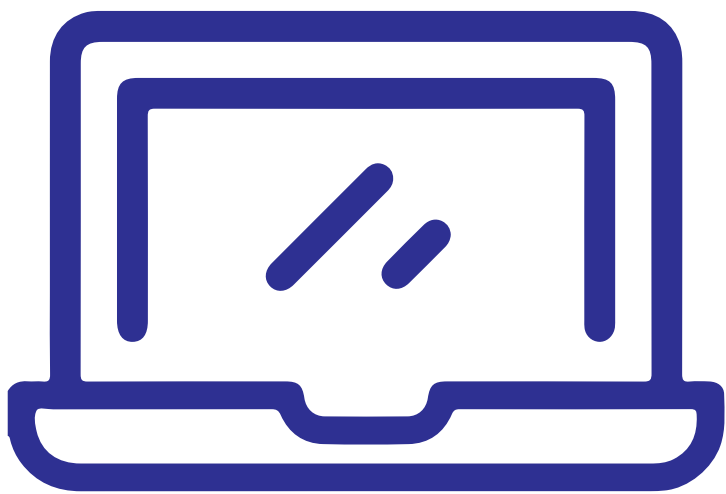
4.2 แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

ภาคผนวก 2 ลักษณะสำคัญขององค์การ

ภาคผนวก 3 คำนิยามและความหมาย



| บทนำ



ระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 1 บทนำ



1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลาง

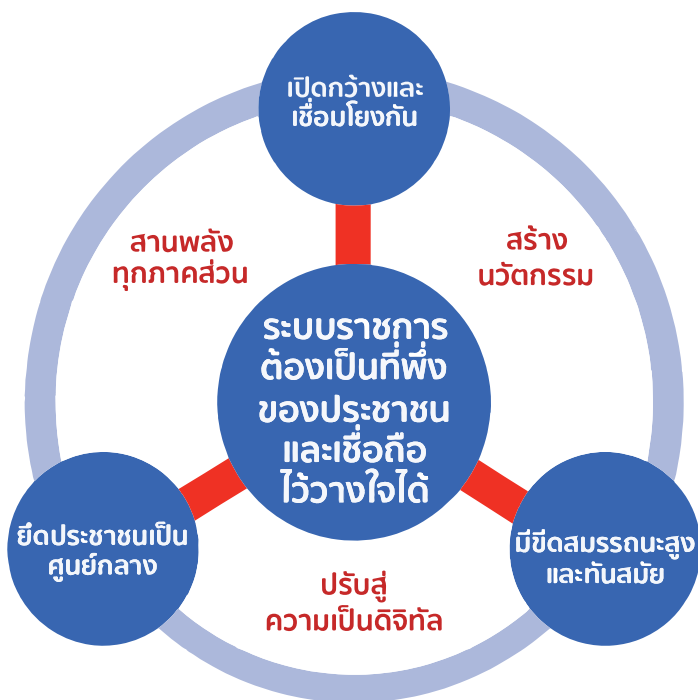
ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนา ระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้น การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นสิ่งที่พึง เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้

ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens)



ภาพที่ 1 ระบบราชการ 4.0



1.ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government)

ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชา ในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น



2.ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

ต้องทำงานในเชิงรุก และมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ



3.หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามามีใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ

1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึก และสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า

2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการระงับหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ

3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่างๆ ร่วมกัน



ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญๆ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไปหรือเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของประชาชน (Empathize) นำข้อมูลมาวิเคราะห์

ถึงปัญหา (Define) และใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างไอเดีย (Ideate) สำหรับ พัฒนาต้นแบบ (Prototype) และทำการทดสอบปฏิบัติจริง (Test) ก่อนนำไปขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวเตอร์ (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่างๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่างๆ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูง และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังในการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

การทำงานของระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิมๆ มาสู่ระบบราชการรูปแบบใหม่ ดังตารางที่ 1 เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

ตารางที่ 1

สรุปการเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่



ระบบราชการเดิม



ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)

การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ / เลือกรูปแบบ / วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไวล่วงหน้า (Pro-Active)
ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย / เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real-time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

1.3 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดใหม่ดังกล่าว อาจสรุป
เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ
การปฏิบัติงานในระบบราชการ
4.0 ดังนี้

4.0



การปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0



1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้
บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึง
ข้อมูลได้



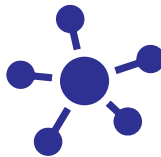
2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนอง
ความต้องการของประชาชน และสร้าง
คุณค่า



3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็น
เอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว



4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร
จัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อ
สนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และ
การตัดสินใจในการทำงาน



5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว
รองรับการประสานงานแนวระนาบและ
ในลักษณะเครือข่าย



6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า
ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา
มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับ
องค์กรและในระดับปฏิบัติการ



7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามา
มีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการ
แทนได้



8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิด
ริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้
ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยน
ตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและ
มุ่งเน้นผลงานที่ดี



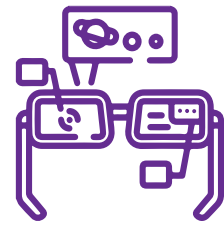
10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูด
บุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่าง
เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความ
ผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก
รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0



ส่วนที่ 2

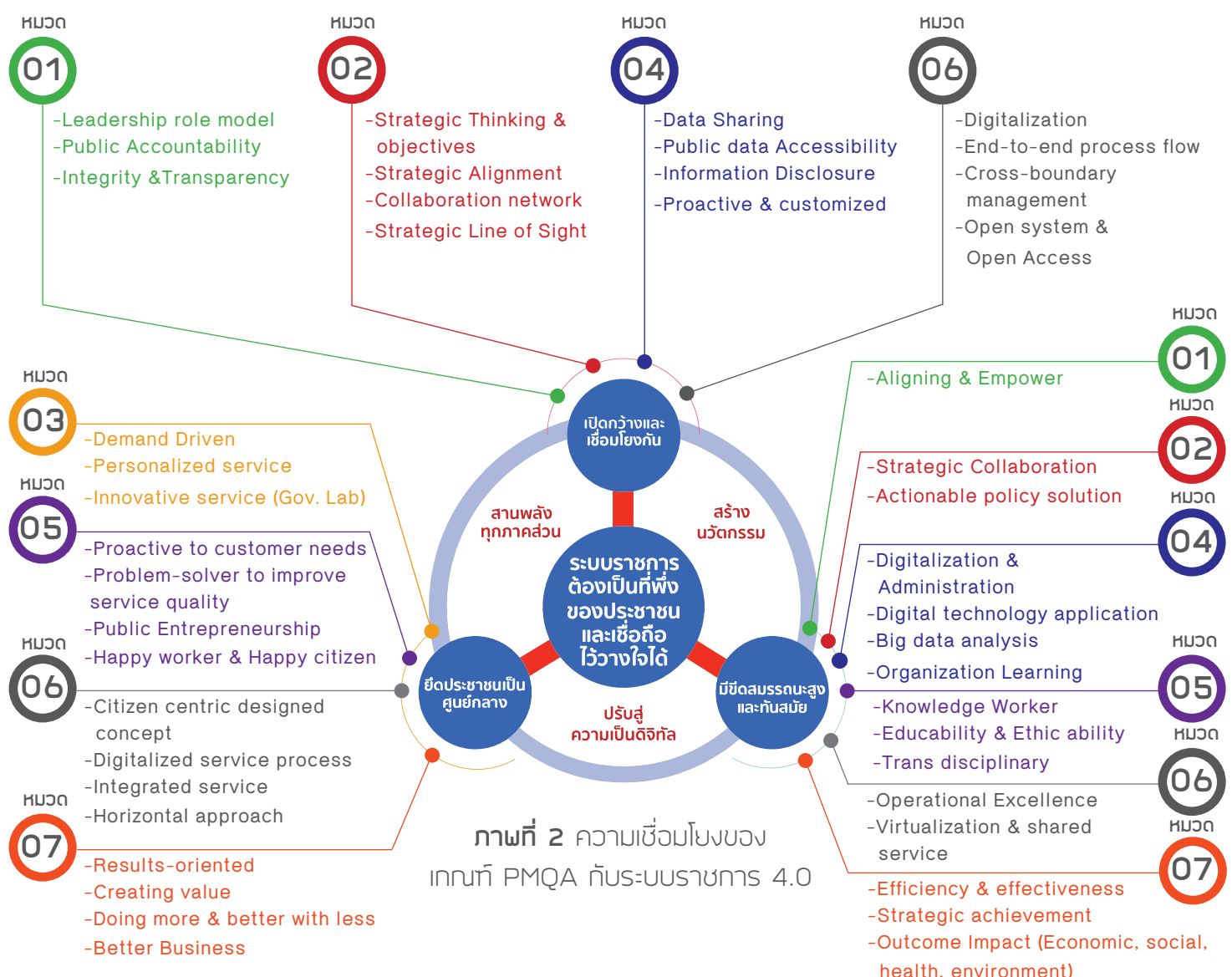
การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

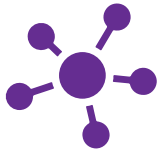


2.1 การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 โดยใช้แนวทาง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำมาพัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อตอบสนองต่อโจทย์การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ดังภาพที่ 2 ซึ่งได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์การตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีข้อกำหนดที่พัฒนามาบนแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติของระบบราชการ 4.0 ได้ดังนี้





มิติที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connectedness Government) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

-หมวด 1 การนำองค์การ ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

-หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุก ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

-หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (Proactive and Customize)

-หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ คือการทำให้ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน



มิติที่ 2 การมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

-หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน (Demand Driven) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ ตามยุคสมัยและสภาพแวดล้อมเฉพาะถิ่น การให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า (Proactive) อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชนและภาครัฐในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างนวัตกรรม การให้บริการ (Service Innovation) โดยใช้รูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

-หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุก ที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน (Proactive to Customer Needs) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง ทันเวลาที่ และเกิดประสิทธิผล ด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุง ใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมมองของการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิ์ผลของความยั่งยืนและความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน (Happy Worker and Happy Citizen)

-หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ส่วนราชการต้องออกแบบระบบการให้บริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก (Citizen-centric Design Concept) กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการให้บริการที่บูรณาการ และมีความเชื่อมโยงกันของหลายๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคม ด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า



มิติที่ 3 มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance) เกี่ยวข้องกับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

-หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)

-หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization & Administration) ในรูปแบบที่เหมาะสม สามารถรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Learning)

-หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนพัฒนา บุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ ที่หลากหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงานเพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน (Trans-disciplinary) มีแผนพัฒนา บุคลากรให้มีความรอบรู้ ใช้ข้อมูลเป็น เปิดสู่การเรียนรู้ (Knowledge worker) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)

-หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ กระบวนการทำงาน ต้องคำนึงถึงการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อให้ลดต้นทุนลง ขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพ สูงสุด (Virtualization and Shared service) มีการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการงานเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศใน ระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence)

-การที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลดังกล่าวดังกล่าวต้องอาศัย หมวด 1 การนำองค์กร คือ ผู้นำต้องเชื่อมโยงและสร้าง บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม การปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรในทุกด้าน ในหมวด 7 และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข

2.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ถึงแม้ว่าส่วนราชการจะมีความคุ้นเคยกับเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 7 หมวด รวมถึง ข้อกำหนดของเกณฑ์ PMQA โดยใช้เป็นระบบการรับรอง ในระดับการพัฒนาที่ 250 - 275 คะแนน และใช้เพื่อพัฒนา ความเป็นเลิศรายหมวดตามแนวทางการขอรับรางวัลเลิศรัฐ (ระดับ 300 คะแนน) แต่ทั้งสองแนวทางยังมีแนวคิดในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือเป็น การดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือ พัฒนาปรับปรุงโดยยึดบริบทของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง ดังนั้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การบูรณาการกับ ทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่ง ให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้ง องค์กรและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดผล

กล่าวคือใช้กลไกของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับ ไปสู่การทำงาน เชิงรุก (Proactive) และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิภาพและ ตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative) โดยแนวคิดการพัฒนามี 3 ระดับ สามารถอธิบายเชื่อมโยงกับ มิติต่างๆ ของระบบราชการ 4.0 ดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 2

มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0

มิติ (Overall Concept)	Basic (Reactive)	Advance (Proactive)	Significance (Effective & innovative)
Collaboration	Cooperation	Integration	Collective Solution
Innovation	Internal Process	Service/Output	Policy/outcome
Digitalization	Usage/ data base Collection of data & communication	Citizen experience End to end process	Integrated and connectedness
Customer	Service quality and customer satisfaction	Proactive services CRM	Personalized services Government lab
Process	Standardization	Data-driven improvement	Integrated process improvement Operational excellence
People	Rule-base Responsive Top-down	Integrity Professional Tran-disciplinary	Problem solvers Initiative Entrepreneurship
Leadership	Effective leadership	Actively engaged Pay attention to details	21 st century leadership
Results	Organization	Sector/Area	National/Impact

ระดับพื้นฐาน (Basic) เป็นการดำเนินงานในเชิงตั้งรับ คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และระเบียบปฏิบัติ **ระดับก้าวหน้า (Advance)** เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก คือ คิดและวิเคราะห์ก่อนที่จะปฏิบัติงาน และมีการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า **ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)** เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความเชื่อมโยงและบูรณาการจนเกิดประสิทธิผลและมีนวัตกรรม (Effective & Innovative) โดยมีคำอธิบายมิติน้อย ดังต่อไปนี้

1) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) มีการพัฒนาจากพื้นฐานการทำงานในเชิงให้ความร่วมมือ (Cooperation) ไปสู่การบูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration) และต่อยอดไปสู่การทำงานในเชิงร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution)



2) นวัตกรรม (Innovation) จากนวัตกรรมของกระบวนการภายในหน่วยงาน (Internal Process Innovation) คือ การลดขั้นตอนการบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ไปสู่นวัตกรรมของผลผลิตและการบริการ (Service Innovation) คือนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนา และสร้างคุณค่าในงานบริการภาครัฐ การปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ไปสู่นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy/Outcome) เป็นการคิดริเริ่มนโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบใหม่ๆ ให้ทันสมัย เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

3) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดเก็บข้อมูลและสามารถสื่อสารได้ฉับไว รวดเร็วขึ้น (Usage/ data base Collection of Data & Communication) ไปสู่ระบบดิจิทัลที่ใช้ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือ ประชาชน เกิดประสบการณ์ของผู้รับบริการที่เหนือความคาดหมาย ทำให้ประชาชนประทับใจ หรือสามารถติดตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว (Citizen Experience, End to End Process) เช่น ระบบเตือนไปยังผู้รับบริการล่วงหน้าโดยไม่ต้องใช้ระบบบัตรคิวหรือการนั่งรอ ไปสู่ระบบดิจิทัลที่บูรณาการทุกภาคส่วนและสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้ (Integrated and Connectedness) เช่น การมีข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันและสามารถดูได้ทุกที่ ทุกเวลา มีความสะดวกประชาชนและผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องร้องขอ

4) ผู้รับบริการ (Customer) ระดับตั้งรับ คือ การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM)) คือมีการวางแผนรองรับการบริการที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงมองเห็นปัญหา และมีกระบวนการในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก และพัฒนาไปสู่การให้บริการที่สามารถออกแบบตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized Services) หรือคิดร่วมกันเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ (Government Innovation Lab)

5) กระบวนการ (Process) ระดับตั้งรับในการจัดการกระบวนการ คือการทำงานอย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงาน และการบริการ (Standardization) มีการปรับปรุงงานตามวงจร P-D-C-A ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการโดยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าปัญหาอยู่ตรงไหนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จนสามารถเทียบเคียง (Benchmark) กับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ (Integrated Process Improvement Operational Excellence)

6) บุคลากร (People) ระดับตั้งรับ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติตามระเบียบ ตอบสนองและทำงานตามการสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Rule-base, Responsive, Top-down) การพัฒนาไปสู่เชิงรุก คือ เป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึก มีความเชี่ยวชาญ มีความคล่องตัว มีความสามารถหลากหลาย (Integrity, Professional, Tran-disciplinary) และเมื่อพัฒนาไปสู่ระดับเกิดผลคือเป็นบุคลากรที่แก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship)

7) ผู้นำ (Leadership) ระดับตั้งรับหรือพื้นฐานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นำเป็น คิดเป็น (Effective Leadership) พัฒนาก้าวหน้าเป็นผู้นำที่ทำงานเข้มข้น จริงจัง ใส่ใจในรายละเอียด (Actively Engaged, Pay Attention to Details) และพัฒนาไปสู่ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 (21st Century Leadership)

8) ผลลัพธ์ (Results) จากการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์องค์กร (Organization) ไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Sector) จนไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)



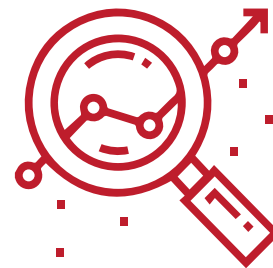




กรอบการประเมินสถานะการเป็น ระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 3

กรอบการประเมินสถานะ=การเป็นระบบราชการ 4.0



3.1 ระดับในการประเมินสถานะ=การเป็นระบบราชการ 4.0

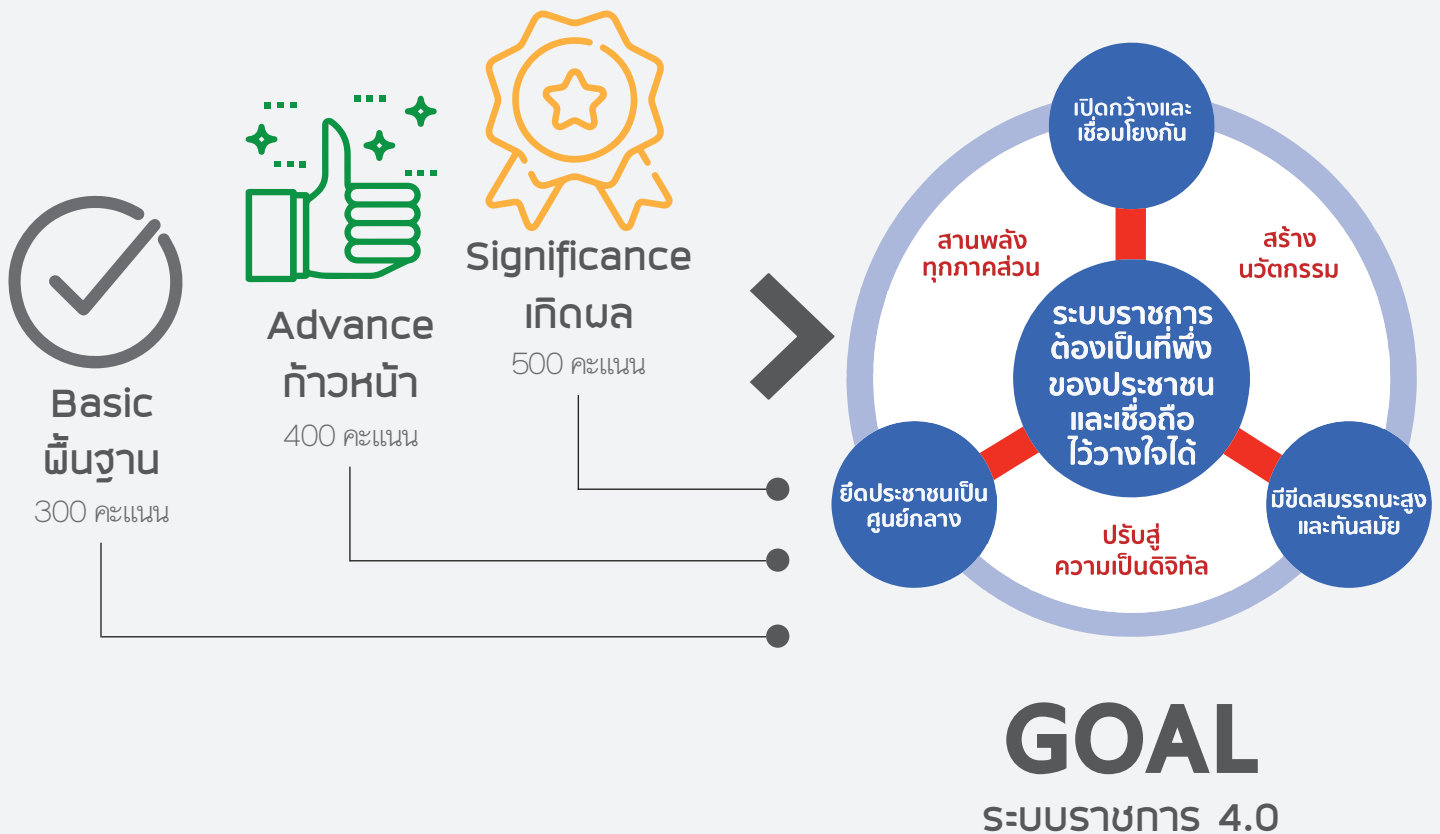
เครื่องมือการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และการเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ โดยเข้าใจความท้าทายทั้งของส่วนราชการ และทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อดึงเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย โดยมีระดับการพัฒนา 3 ระดับ (ดังภาพที่ 3) คือ

(1) ระดับพื้นฐาน (Basic) มีผลประเมินเทียบเท่า 300 คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ 300 คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่างๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ มีแนวคิดริเริ่มไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

(2) ระดับก้าวหน้า (Advance) มีผลประเมินเทียบเท่า 400 คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ 400 คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่างๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0

(3) ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) มีผลประเมินเทียบเท่า 500 คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ 500 คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างครบถ้วนเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่างๆ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการบูรณาการไปยังทุกภาคส่วน จนเกิดการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0 จนเกิดผล





ภาพที่ 3 ระดับของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ในการประเมินโดยใช้เกณฑ์ PMQA 4.0 มีแนวทางในการประเมินหมวดกระบวนการ (หมวด 1 – 6) และหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ดังนี้



หมวด 1 – 6 มีการดำเนินการใน 3 ระดับ คือ

ระดับ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนา จนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300	400	500
คำอธิบาย	มีแนวทางของการดำเนินการที่เป็นระบบและถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ (Approach and Deployment หรือ A&D)	แนวทางในการดำเนินการมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรและของระดับประเทศ (Alignment)	แนวทางการดำเนินการมีการบูรณาการกับส่วนงานภายในและสนับสนุนการเกิดผลสู่ประชาชนและภาคส่วนต่างๆ (Integration)

หมวด 7 มีการดำเนินการใน 3 ระดับ คือ

ระดับ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนา จนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300	400	500
คำอธิบาย	มีการระบุตัววัดที่สำคัญ และมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการ มีการตั้งเป้าหมายที่ความท้าทาย โดยมีการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Level and Early Trend)	ตัววัดได้รับการปรับปรุงและมีผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 1 – 5 (Focus Improvement)	ตัววัดได้รับการปรับปรุงและมีผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมายเกินร้อยละ 5 อันเป็นผลมาจากความพยายามในการปรับปรุงทุกส่วนงาน (Integration)

3.2 เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

PMQA 4.0 คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

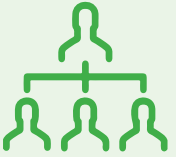
กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด (อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. 2558) โดยหมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นหมวดกระบวนการจะมีประเด็นในการพิจารณาหมวดละ 4 ประเด็น ส่วนหมวด 7 ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์การดำเนินการจะมีประเด็นในการพิจารณา 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 30 ประเด็นในการประเมิน แต่ละประเด็นจะมีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐานก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล

หมวด 1 การนำองค์การ

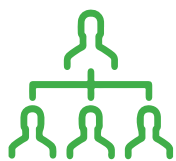


หมวด 1 การนำองค์การ

เป้าหมาย : เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ (ด้วยกลไกของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
 1.1 ระบบการนำองค์การ ที่สร้างความยั่งยืน	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ ตอบสนองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรม ที่มุ่งประโยชน์สุขประชาชน
 1.2 ป้องกันทุจริตและ สร้างความโปร่งใส	นโยบายการป้องกันทุจริต และระบบกำกับดูแลที่มี ประสิทธิภาพ	การติดตาม ปรับปรุง และ รายงานผลต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา	ผลการประเมินในระดับดี โดยหน่วยงานภายนอก เป็นแบบอย่างที่ดีและการ สร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส
 1.3 การมุ่งเน้นผล สัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการ มีส่วนร่วมจากเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก	สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายในและ การสร้างเครือข่ายภายนอก	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมของกระบวนการ และการบริการ	สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย ที่มีผลกระทบสูงที่สามารถ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
 1.4 คำนึงถึงผลกระทบ ต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้ เกิดผลลัพธ์	ติดตามตัวชี้วัดและผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสารและ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่ การแก้ไขปัญหาอย่าง ทันกาล	ติดตามผลดำเนินการและ ผลกระทบระยะสั้นและ ระยะยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม

ภาพที่ 4 หมวด 1 การนำองค์การ



1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic	● ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจนตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ ● ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและตัวชี้วัดไปสู่ทุกระดับขององค์การอย่างทั่วถึง ● ส่วนราชการมีระบบการสื่อสารภายในองค์การทั่วถึง รวดเร็ว ทันการณ์	ระบบการนำที่เข้มแข็ง มีการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความยั่งยืน เช่น สป.สธ. กำหนดวิสัยทัศน์ ในการเป็น “องค์การที่เป็นเลิศด้านการบริหาร บริการ และวิชาการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีมาตรฐานครอบคลุม และเป็นธรรม เพื่อคนไทยมีสุขภาพดี” โดยตั้งเป้าการสร้างความเป็นเลิศ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ความเป็นเลิศด้านการจัดระบบบริการ ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคน และความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ท้าทายและตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับกระทรวง ถ่ายทอดสู่การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ในระดับกรมฯ ที่สอดคล้องกัน ซึ่งผลจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทำให้ระบบสาธารณสุขไทย ได้รับการพัฒนา คนไทยได้รับการดูแลสุขภาพที่มีคุณภาพ มาตรฐานเดียวกัน อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม
 Advance	● การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ -สนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ -พิจารณาและคำนึงถึงผลกระทบ ต่อสังคมทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม	ส่วนราชการมีการรวบรวมและใช้ข้อมูลที่สำคัญอย่างรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายนอก (External Factor) และปัจจัยภายใน (Internal Factor) ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เพื่อเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงฯ เพื่อสร้างแผนงานและโครงการที่สนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและระดับประเทศ เช่น คณะผู้บริหาร สป.มท. ระบุเป้าหมายจาก 3 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) เป้าหมายของรัฐบาล (2) ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และ (3) เป้าหมายขององค์การด้านการบริหารจัดการและข้อจำกัดของบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ฯ พร้อมกับการศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป้าหมายของรัฐบาล เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ 10 ปีของ มท. แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปีของ สป.มท./มท. นำไปสู่การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม กำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจน มุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Significance -ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ สอดรับกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์พื้นที่สำร้งนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งประโยชน์สุขประชาชน (Innovation, Citizen-centric)	● การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ - บูรณาการยุทธศาสตร์ชาติ/ยุทธศาสตร์พื้นที่ (ถ้ามี) - สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน เช่น มินโยบายการสร้างนวัตกรรม การให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน	เช่น สป.สธ. มีการรวบรวมการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และระบบสาธารณสุขของประเทศ รวมทั้งแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ตลอดจนความต้องการและความคาดหวังของภาคประชาชนที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีความต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แนวโน้มการเกิดอุบัติเหตุ การเกิดตลาดใหม่ของอีคอมเมิร์ซ ฯลฯ นำมาสร้างจุดเน้นของแผนงานและโครงการที่ลงไปถึงภาคธุรกิจ การบริการ และประชาชน ตลอดจนสร้างนวัตกรรมต่างๆ เช่น การใช้แอปพลิเคชันเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวก เป็นต้น



1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ -มีมาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน	● แนวทางและระบบการตรวจสอบกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและป้องกันทุจริต ● มาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน ● การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	มีการดำเนินการด้านการตรวจสอบและกำกับดูแลตามเครื่องมือมาตรฐานที่มีอยู่ และมีตัววัดในการติดตามการดำเนินงาน เช่น มีการจัดทำระบบควบคุมและตรวจสอบภายใน มีหน่วยราชการใสสะอาด มุ่งเน้นความโปร่งใส มีระบบการจัดการข้อร้องเรียน เป็นต้น

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Advance -การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการ และมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ -การรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา	● มีตัววัดในการตรวจติดตามป้องกันการทุจริต และมีการปรับปรุงสม่ำเสมอ ● มีมาตรการป้องกันการทุจริตในเชิงรุก (Pro-active) เช่น พัฒนาระบบการทำงานให้โปร่งใส มีระบบร้องเรียน/ร้องทุกข์ สร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการทุจริต และการปกป้องผู้ร้องเรียน ● เปิดเผยผลการดำเนินงานสู่สาธารณะ	ส่วนราชการมีระบบควบคุมและสร้างมาตรการการป้องกันทุจริตภายในหน่วยงานที่ชัดเจน จะมีการติดตามประเมินประสิทธิผลของมาตรการอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเชิงรุก มีการรายงานผลการดำเนินการต่อสาธารณะและหน่วยงานบังคับบัญชาในมิติที่เป็นที่สนใจของประชาชน เช่น การจัดทำรายงานด้านการต่อต้านทุจริต เป็นต้น
 Significance -ผลการประเมินความโปร่งใสในระดับองค์การ โดยองค์การอิสระระดับชาติ หรือนานาชาติ -เป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส	● มีดัชนีความโปร่งใสจากการประเมินโดยองค์การอิสระและมีผลลัพธ์ที่ดี ● มีการส่งเสริมการเป็นองค์การด้านความโปร่งใส เช่น มีการค้นหาความเป็นเลิศ (Best Practice:BP) ด้านความโปร่งใส มีการสร้างต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส ● ได้รับรางวัลด้านความโปร่งใสจากองค์การภายนอก	ส่วนราชการมีตัววัดที่เกี่ยวกับการประเมินความโปร่งใสในระดับประเทศ และนานาชาติมีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก มีการดำเนินโครงการใสสะอาดต่อต้านการทุจริต และผลการดำเนินการจนเป็นต้นแบบด้านความโปร่งใสและการป้องกันและปราบปรามทุจริตในภาครัฐ เช่น ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ในระดับที่ดี เป็นต้น





1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
- การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ - การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชนและเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน	● ส่วนราชการมีแนวทางสื่อสารและสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ● ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ● มีแนวทางในการสร้างเครือข่ายให้ภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นจากองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมกันในการทำงาน	มีการตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างภาครัฐกับเอกชน มีการปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับองค์กรและประชาชน มีคณะกรรมการร่างกฎหมายฯ เพื่อปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน มีระบบการสื่อสารหลายช่องทาง เพื่อใช้ในการทำงาน เช่น VDO Conferences และมีระบบการตรวจราชการเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน
 Advance		
- การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น	● มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายรองรับการเปลี่ยนแปลง ● มีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน และการให้บริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น	ผู้บริหารกำหนดตัววัดที่มีความสำคัญในการติดตามและการบรรลุผลด้านต่างๆ พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ เช่น มีนโยบายขับเคลื่อนในทุกๆ ระดับ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างรายได้ ลดความยากจนของประชาชน โครงการเสริมสร้างเอกลักษณ์พิเศษเกษตรท้องถิ่นให้มีราคาดี โดยอาศัยความร่วมมือกับเอกชน ท้องถิ่น และประชาชน เป็นต้น
 Significance		
- การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูงและเชิงนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ส่งผลในระดับประเทศ และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เช่น การสร้างความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน หรือการใช้กลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) โดยนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (DesignThinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ	เช่น ผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุขมีแนวคิดในเชิงนโยบาย เรื่อง Smart Health ID เพื่อพัฒนาการให้บริการการรักษาโรคและสุขภาพของสถานบริการทั่วประเทศ บริการประชาชนให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนการบริการ และลดค่าใช้จ่าย เช่น ประชาชนทุกครอบครัวจะต้องมีหมอประจำ เป็นเวชศาสตร์ครอบครัว เพราะต้องดูแลสุขภาพของครอบครัวตลอดอายุขัย เป็นต้น



1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

ระดับ	แนวทางการดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การประเมินและติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม -การติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่อง	● ประเมินความเสี่ยงโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ● เตรียมมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาต่างๆ เช่น การทำประชาพิจารณ์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นทั้งก่อน/ระหว่าง/หลังดำเนินโครงการ ● กำหนดตัวชี้วัดและติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ● รวบรวมข้อมูล/สถิติ/ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการถูกติดตาม/ตรวจสอบจากทุกภาคส่วน	มีการกำหนดตัววัดและกระบวนการในการรายงานติดตามผลของโครงการและยุทธศาสตร์ต่างๆ รวมทั้งโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนผ่านกลไกการติดตามรายงานผล และการตรวจราชการ รวมทั้งการใช้จ่ายตามงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
 Advance -การติดตามรายงานผลกระทบ โดยผ่านกลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์ประชาชนภาคเอกชน และท้องถิ่น	● ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินการเพื่อรายงานผลได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ ● สร้างเครือข่ายเฝ้าระวังเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์	ส่วนราชการได้มีการพัฒนาเครื่องมือด้านการรายงานและมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตามและรายงานผลที่ทันสมัย ใช้งานง่าย เช่น มี Framework ของการรายงานข้อมูลแบบ real time บนเว็บไซต์ของส่วนราชการ การรายงานข้อมูลด้านทรัพยากรน้ำ การเพาะปลูกพืชหลักต่างๆ การเฝ้าระวังป้องกันโรคและมาตรการในการส่งเสริมตลาด มีการบูรณาการการตรวจติดตามร่วมกับทุกภาคส่วนและเครือข่ายในการเฝ้าระวังและร่วมแก้ปัญหาของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 Significance -การติดตามผลการดำเนินการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	● ส่วนราชการมีการกำหนดตัววัดที่บรรลุผลลัพธ์ในเชิง -ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ -ยุทธศาสตร์พื้นที่ (ถ้ามี) -ยุทธศาสตร์ชาติ -ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ● ส่วนราชการมีการติดตามตัววัด โดยมีการวิเคราะห์เพื่อรู้เท่าทันสถานการณ์และกำหนดมาตรการ/แนวทางเพื่อป้องกัน/ส่งเสริมการดำเนินการเพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	ผู้บริหารของส่วนราชการมีการติดตามผลการดำเนินการขององค์การและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น ระยะยาว โดยผ่านการวิเคราะห์ผลกระทบ และประมวลผลจากภาคส่วนต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างฉับไว เช่น นำสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ ขณะเดียวกันเสริมมาตรการที่จะสนับสนุนให้ส่งผลที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ เป็นต้น

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
 2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจองค์การ	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต	แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และส่งเสริมการพัฒนาประเทศ
 2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ	กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจในระยะสั้น ระยะยาวและสร้างการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อยุทธศาสตร์ประเทศ	วิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม
 2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน	แผนครอบคลุมทุกส่วน ชัดเจน มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติ	แผนเน้นประสิทธิภาพ ทำน้อยได้มากและสร้างคุณค่าแก่ประชาชน	บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร การใช้ทรัพยากร การใช้ข้อมูลร่วมกัน
 2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล	การติดตามรายงานผลและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	การคาดการณ์ การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ปรับแผนตอบสนองได้ทันเวลา เชิงรุก มีประสิทธิภาพ



2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
-กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว -ตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุปันธกิจส่วนราชการ -แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	● กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นระบบและสนับสนุนการบรรลุปันธกิจส่วนราชการทั้งระยะสั้น ระยะยาว ● วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ● วางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึง -ประโยชน์สุขประชาชน -รองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การแข่งขันจากภายนอกองค์การ/นอกประเทศ ● ความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ● แนวทาง/ช่องทางการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	มีคู่มือและกระบวนการในการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ที่ตอบสนองต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุปันธกิจของส่วนราชการ มีแผนผัง/ตารางแสดงแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการ มีแผนภูมิการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประจำปี ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับผลลัพธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 Advance		
-แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้)	● การวิเคราะห์ความท้าทายและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันมีผลกระทบต่อการทำงาน การให้บริการ การรับรู้ การเข้าถึงของภาคส่วนต่างๆ ● การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานที่ตอบสนองต่อความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ตัวอย่างเช่น กรมพัฒนาที่ดินมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อรองรับและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (1 ปี) ระยะกลาง (5 ปี) และระยะยาว (20 ปี) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของกรมฯ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และแผนพัฒนาดิจิทัลของประเทศ
 Significance		
-สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	● แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น -มีแผนนำระบบดิจิทัลมาใช้ปรับเปลี่ยนการทำงานและรองรับการเปลี่ยนแปลง -มีแผนการยกระดับการให้บริการที่รวดเร็ว ฉับไว ต้นทุนต่ำ เข้าถึงได้ง่าย และเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา	เช่น กรมพัฒนาที่ดินมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรดินด้วยการสำรวจจำแนกดิน วิเคราะห์ดิน และวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาที่ดินเชิงนวัตกรรม เช่น ผลิตภัณฑ์จุลินทรีย์ ระบบแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุกออนไลน์ (Agri-Map Online) การบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม (Zoning by Agri-Map) ทำให้เกษตรกรสามารถลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและเพิ่มรายได้ ทำการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น



2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
-การกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ ของส่วนราชการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการ เปลี่ยนแปลง	- มีแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ - กำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ ที่ตอบสนองพันธกิจของส่วนราชการ และการเปลี่ยนแปลง	มีตัวชี้วัดที่ตอบสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เช่น ตัววัดประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามหลักภารกิจ พื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัด ตัววัดด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ตัววัดด้าน ศักยภาพในการเป็นส่วนราชการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อ การพัฒนา เป็นต้น
 Advance		
-มีการวิเคราะห์ผลกระทบ ของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด เชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับ ยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะ สั้นและระยะยาว	มีการวิเคราะห์ผลกระทบของ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อ ยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในมิติต่างๆ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน การลดผลกระทบจาก ข้อบังคับทางกฎหมาย	เช่น มีการวิเคราะห์เป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเครือข่าย ด้านการส่งออก พบว่าจะมีผลให้เกิดการขยายตัวของตลาดใหม่ขึ้น และ นำมาสู่การเพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศอีก xx% มีการวิเคราะห์ ผลกระทบจำนวนมาตรการทางภาษีเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจและสังคมพบว่าส่งผลให้เกิดอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นร้อยละ yy ภายในปีพ.ศ. 2561 เป็นต้น
 Significance		
-มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระดับองค์การและผลกระทบ ทั้งทางตรง ทางอ้อมที่ ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อมของประเทศ	- วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การที่ อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อแผนงานและ เป้าประสงค์ที่วางไว้ - วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การ ที่อาจเกิดขึ้น ที่อาจส่งผลกระทบต่อ ระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อมของประเทศ	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ เล็งเห็น ปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอันส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อแผนงาน โครงการของส่วนราชการ และอาจส่งผลกระทบต่อระบบ เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม เพื่อเตรียมแผนรองรับ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบต่อแผนกระตุ้นผลผลิตจากภาวะความเสี่ยง ทางด้านการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศและการผันผวนของราคาในตลาดโลก เป็นต้น



2.3 แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ลงไปทุกภาคส่วน โดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

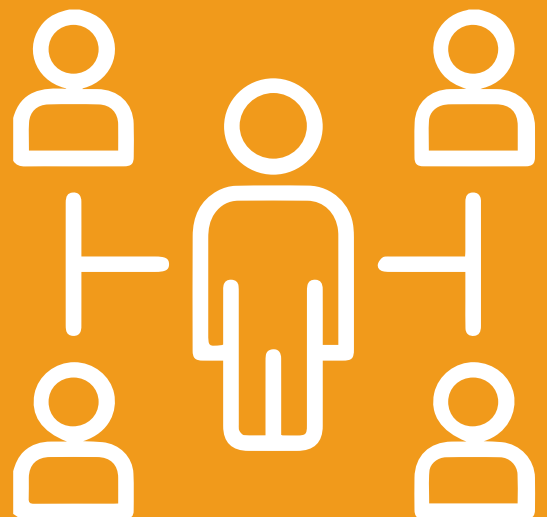
ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic - แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก	แผนปฏิบัติการ • รongรับยุทธศาสตร์ทุกด้านครอบคลุมทุกส่วนงาน • ถ่ายทอดลงไปถึงเครือข่ายระดับพื้นที่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ • มีความชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อยในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลัก มีแผนปฏิบัติการและหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค มีฐานข้อมูลร่วมกันภายในกรม/กระทรวง
 Advance - แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทําน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)	แผนปฏิบัติการคำนึงถึง • ประสิทธิภาพควบคู่กับประสิทธิผล (การทําน้อยได้มาก) • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการสื่อสาร การลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจรวดเร็ว สร้างคุณค่าแก่ประชาชน	มีแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงประสิทธิภาพและการลดต้นทุน เช่น การพัฒนาระบบการส่งใบคำร้องและการจองผ่านระบบออนไลน์เพื่อลดเวลาการรอคอย การพัฒนาฐานข้อมูลเดียวเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและความผิดพลาด การสื่อสารผ่านเครือข่ายบนเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความรวดเร็วฉับไวในการเข้าถึงปัญหา การใช้แผนที่ GIS เพื่อติดตามแผนปฏิบัติการการควบคุมโรคที่เกิดขึ้นทั่วประเทศ เป็นต้น
 Significance - แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกันให้เกิดความสำเร็จ	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยพิจารณา • แผนด้านบุคลากรทั้งการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง • แผนการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับความต้องการด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี • แผนการใช้ทรัพยากรและการใช้ข้อมูลผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	แผนพัฒนาบุคลากรตรวจสอบคล่องและสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ เช่น กรมพัฒนาที่ดินมีการสร้างและพัฒนาความเข้มแข็งให้กับหมอดินอาสาและเกษตรกรภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในการใช้ฐานข้อมูลดิน มีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายในส่วนราชการนอกส่วนราชการ และเครือข่ายภาคเอกชน เพื่อให้แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จ เช่น การสร้างระบบเครือข่ายโรงพยาบาลในพื้นที่หรือโรงพยาบาลอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในสังกัด โดยมีการใช้ระบบดิจิทัลเพื่อความร่วมมือในการส่งข่าวสารและส่งวัคซีนในกรณีขาดแคลน เพื่อการป้องกันโรคระบาดให้กับประชาชน



2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)	● ระบบการติดตามรายงานผลของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว -รายงานสถานะการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ -เตรียมการแก้ไขปัญหากรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ -การรายงานผลที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ	มีระบบการติดตามรายงานผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ โดยมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ มีการจัดทำรายงานสู่สาธารณะผ่านการรายงานผลตัวชี้วัดบนเว็บไซต์ของส่วนราชการ หรือรายงานประจำปี
 Advance -การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)	● แผนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ -สามารถปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับผลที่เกิดขึ้นจริงที่ไม่บรรลุผล หรือดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ -สามารถปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ● มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น ● มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกปีเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ตัวอย่างเช่น จังหวัดมีค่าเป้าหมายของรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นปีละ xx% ทุกปีในแผนพัฒนา 5 ปีข้างหน้า แต่จากการวิเคราะห์ผลในปีล่าสุด พบว่ามีการเติบโตเกินกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้กว่า 50% จังหวัดได้มีการปรับเปลี่ยนค่าคาดการณ์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับผลที่เกิดขึ้น และได้ปรับค่าการคาดการณ์ใหม่รองรับ รวมทั้งการสื่อสารให้ทุกส่วนราชการและภาคเอกชนได้ปรับให้สอดคล้อง ทั้งนี้เพื่อการเตรียมการรองรับการเติบโตที่จะเกิดขึ้น
 Significance -การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)	● ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินการตามแผนโดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใดและจะส่งผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร ● มีการเตรียมความพร้อมและมีความคล่องตัวต่อสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง ● มีแผนการจัดการเชิงรุกเพื่อปรับแผนให้ทันเวลาและเกิดผลลัพธ์ที่ดีเป็นไปตามต้องการ	มีการรายงานข้อมูลจากส่วนงานต่างๆ อย่างรวดเร็ว เข้าถึงง่าย มีการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ส่วนราชการเองต้องมีความคล่องตัวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น แนวโน้มของการโจมตีทางไซเบอร์ การปรับลดของอัตราแลกเปลี่ยนที่อาจส่งผลต่อการส่งออก เป็นต้น ส่วนราชการควรวิเคราะห์และเตรียมแผนเชิงรุกเพื่อการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
 3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้บริการและการเข้าถึง	ใช้ข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง	วิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังใหม่	ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อวางแผนเชิงรุกทั้งปัจจุบันและอนาคต
 3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน	การประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	วิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาเชิงรุก	บูรณาการกับฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ
 3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม	การปรับปรุงบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการในภาพรวมและเฉพาะกลุ่ม	สร้างนวัตกรรมที่สามารถออกแบบการให้บริการเฉพาะบุคคล
 3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์	กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเป็นระบบ ตอบสนองรวดเร็วทันการณ์	ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ



3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชน ที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic	- นำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันโดยรวบรวมข้อมูลจาก -ช่องทางต่างๆ เช่น ผลสำรวจความพึงพอใจ แบบสอบถามความคิดเห็น การประชุมรวบรวมความคิดเห็นจากภายในองค์กร/ภายนอกองค์กร/เครือข่าย เป็นต้น -ฐานข้อมูลของส่วนราชการ	มีกระบวนการค้นหาและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการที่แตกต่างของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการรับฟังและการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น แบบสอบถาม อบรม สัมมนา เว็บไซต์ เป็นต้น และนำมาประมวลวิเคราะห์ผล เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 Advance	- ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัลและช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ (เช่น Mobile Application หรือ facebook ที่มีการรับส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์) เพื่อ -รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบ Big Data เสียง ภาพ และ ข้อความ -ค้นหาความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปสู่การตอบสนองที่ดียิ่งขึ้น	เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ -มีเฟสบุ๊ค (facebook) สื่อสารและการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์แบบ real time -มีการเชื่อมโยงข้อมูลลงระบบการเงินกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ -มีรายงานราคาสินค้าเกษตรที่เป็นปัจจุบัน และบูรณาการกับข้อมูลความต้องการใหม่เพื่อนำไปสู่การพัฒนาลาดตลาดอีคอมเมิร์ซ
 Significance	- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อ -วิเคราะห์และเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น -กำหนดนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต	เช่น กรมควบคุมโรคได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเฝ้าระวัง และตรวจจับโรคและภัยสุขภาพจากฐานข้อมูลและแนวโน้มการเกิดภัยต่างๆ มาใช้กำหนดแนวทางในการเฝ้าระวังใน 5 มิติ เพื่อเตรียมการตอบโต้ภาวะโรค และภัยสุขภาพได้ทันต่อเหตุการณ์ ขณะเดียวกันได้วางมาตรการการรับฟังให้ครอบคลุมและทันการณ์ ทั้งเชิงรุกและเชิงรับด้วยวิธีการที่หลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่ม



3.2 การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
-การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน	● ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การให้บริการทันการ การสำรวจพฤติกรรมที่ตอบสนอง ต่อนโยบายการบริการต่างๆ เป็นต้น	รูปแบบการประเมินความพึงพอใจอาจดำเนินการได้หลากหลายตามความเหมาะสม เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทุกภารกิจ โดยกำหนดวิธีการที่เหมาะสม และความสะดวก ได้แก่ การสอบถามผู้รับบริการ ณ จุดบริการ การสำรวจผ่านเว็บไซต์กรม แบบสอบถามทาง e-Mail การรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำผลที่ได้ มาปรับปรุงการให้บริการทั้งเร่งด่วน และการแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 Advance		
-การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาในเชิงรุก	● นำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเชิงรุก	ความผูกพันควรวัดในมิติของการปฏิบัติมากกว่าความรู้สึก เช่น ส่วนราชการมีการประเมินผลจากความพึงพอใจเกี่ยวกับ พันธุ์พืชที่ส่งเสริมแก่เกษตรกร พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง แต่จากการสำรวจพบว่าเกษตรกรไม่ได้นำพันธุ์ไปปลูก (ความผูกพัน) ส่วนราชการจะต้องค้นหาเพื่อเข้าใจสาเหตุ และวางแผนทางในการแก้ไขปัญหาเชิงรุก เช่น สร้างกลไกทางการตลาด สร้างเครือข่ายผู้จำหน่ายกับกลุ่มเกษตรกร เป็นต้น
 Significance		
-การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน กับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ	● บูรณาการข้อมูลจากผลการสำรวจกับฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อ -แก้ปัญหาความไม่พึงพอใจในการให้บริการที่ดีขึ้น -เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรม	จากการดำเนินการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ กรมปศุสัตว์ได้นำผลการสำรวจของหน่วยงานภายในกรมฯ มาวิเคราะห์ และนำไปใช้สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ เช่น การพัฒนาระบบ e-Service ซึ่งบูรณาการกับฐานข้อมูลทะเบียนสัตว์แห่งชาติ (NID) อำนวยความสะดวกและลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ยุงยากต่อการติดต่อของผู้ประกอบการ



3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	• มีกระบวนการในการทบทวนและการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง • มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก • มีการถ่ายทอดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกพื้นที่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	เช่น สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ (พก.) ได้มีการเรียนรู้และปรับปรุงรูปแบบการบริการและกลไกการสนับสนุนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้พิการที่มีความต้องการเฉพาะที่หลากหลาย และได้ถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่เข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการของผู้รับบริการซึ่งเป็นผู้พิการ เช่น การพัฒนาเครื่องมือสื่อสารการได้ยิน ตลาดอาชีพออนไลน์สำหรับผู้พิการ เป็นต้น
 Advance -การสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customer groups and segments)	• สร้างนวัตกรรมการให้บริการใหม่ๆ ที่ตอบสนอง -ความต้องการภาพรวม -ความต้องการเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะให้สามารถเข้าถึงการบริการได้	เช่น กรมการขนส่งทางบกพัฒนาการนำระบบ GPS มาใช้ในการบริหารและติดตามพฤติกรรมรถบรรทุกของพนักงานขับรถโดยสารสาธารณะ และรถบรรทุก แบบเรียลไทม์ เพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้บริการรถโดยสารสาธารณะ และผู้ใช้รถใช้ถนน หรือโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ออกแบบอุปกรณ์ช่วยพ่นยาสำหรับกลุ่มผู้ป่วยโรคหืด ทำให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงอุปกรณ์ทางการแพทย์ได้ง่ายขึ้น และไม่ต้องนอนโรงพยาบาลด้วยอาการหืดกำเริบ เป็นต้น
 Significance -การสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized / Customized service)	• การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่ -มีความคล่องตัวในการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการ -เอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Customized Service) • การเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงบริการ	ตัวอย่างของการบริการเฉพาะบุคคลที่ออกแบบได้ เช่น การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาที่ผู้เรียนในวัยทำงานสามารถออกแบบตามความต้องการและความสะดวกของตนเอง ตลอดจนการเลือกเรียนในเวลาที่ต้องการ การพัฒนาโปรแกรมการคำนวณภาษีส่วนบุคคลเพื่อให้ผู้เสียภาษีสามารถทำการคำนวณด้วยตัวเองก่อนชำระ มีการชำระและคืนภาษี เป็นต้น



3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -กระบวนการรับข้อร้องเรียน อย่างเป็นระบบ และ มีมาตรฐานการจัดการ ข้อร้องเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	• มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนที่สามารถเข้าถึงได้ • มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนที่ให้ความสะดวกในการร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียน (Response)	จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือร้องเรียน โดยมีการแยกลำดับความสำคัญตามแหล่งที่มา มีการกำหนดระยะเวลาการตอบกลับและแก้ไขตามความสำคัญของเรื่องที่ร้องเรียน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบตามเรื่องที่ร้องเรียน
 Advance -กระบวนการจัดการ ข้อร้องเรียนอย่างเป็น ระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองอย่างมี ประสิทธิภาพ	• มีการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว ทันการณ์ • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการทำงานและการแก้ปัญหาในเชิงรุก (Response and React)	มีการรายงานสถิติการร้องเรียนและการบริการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงประเด็นปัญหา รวมทั้งสถิติในการตอบข้อสงสัย และจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข หรือสถานะการแก้ไขปัญหา ผ่านการแจ้งกลับโดยเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น การแถลงข่าวผ่านสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงอย่างทันท่วงที มี QR code สำหรับรับเรื่องร้องเรียนทั้งในระดับอำเภอ และจังหวัดที่ส่งตรงถึงผู้ว่าราชการจังหวัดผ่านทาง Facebook ของผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นต้น
 Significance -กระบวนการจัดการ ข้อร้องเรียนอย่าง เป็นระบบและการใช้ เทคโนโลยีการสื่อสารมา เพื่อการตอบสนอง อย่างมีประสิทธิภาพ และ สร้างความพึงพอใจ ในการจัดการข้อร้องเรียน	• มีการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว แก้ปัญหาได้อย่างทันการณ์ • ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาระบบการสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน	ในการแก้ไขปัญหาให้ทันการณ์และสร้างความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาต้องอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในปัญหาและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ กระบวนการการแก้ไขข้อร้องเรียนอาศัยความร่วมมือและการค้นหาหนทางแก้ไขร่วมกัน และการสื่อสารที่ทันการณ์ เช่น มีระบบรายงานสถานะข้อร้องเรียนโดยผู้ร้องเรียนไม่ต้องร้องขอ มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างจริงจังเพื่อไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ เป็นต้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
 4.1 การกำหนด ตัววัดเพื่อการติดตามงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	การวางแผนและรวบรวมข้อมูล และตัววัดทุกระดับ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบจัดการข้อมูล มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีประโยชน์ต่อประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอ
 4.2 การวิเคราะห์ผลจาก ข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ เพื่อการแก้ปัญหา	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัดเพื่อแก้ปัญหา ในกระบวนการที่สำคัญ	เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขในเชิงนโยบายและ การปรับยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงผลในทุกระดับ เพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ อาจเกิดขึ้น
 4.3 การใช้ความรู้และ องค์ความรู้ของส่วนราชการ ในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล	การรวบรวมองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการ เรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูล และองค์ความรู้จากภายนอก เพื่อแก้ปัญหาและสร้าง นวัตกรรม	นำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุง จนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ บรรลุยุทธศาสตร์และ การสร้างมูลค่าเพิ่ม สู่ประชาชน
 4.4 การบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และ การปรับระบบการทำงาน เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ	วางแผนปรับรูปแบบ การทำงานและการรวบรวม ข้อมูลเป็นระบบดิจิทัลอย่างมี ประสิทธิภาพ	มีระบบความมั่นคงทาง ไซเบอร์ และการเตรียมพร้อม ในภาวะฉุกเฉิน	ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการ ลดต้นทุน และรวบรวมข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Use of Performance Measures)	● มีการวางแผนและรวบรวมข้อมูลตัววัดในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ ● นำข้อมูลมาใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานและใช้สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ● มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบูรณาการข้อมูล	เช่น กระทรวงพลังงานมีการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และตัววัดเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และ (2) กลุ่มที่ใช้ในการติดตามสถานการณ์ ประเมินผล และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านพลังงานของประเทศ กระทรวงพลังงานสร้างความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ปลอดภัย คำนึงถึงคุณภาพ เพื่อรองรับการทำงาน ในการกำหนดตัววัดเชิงยุทธศาสตร์ กระทรวงฯ มีเกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่เข้มข้น สามารถวัดผลได้ต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในระดับสากล เพื่อให้สามารถเทียบเคียงความสำเร็จได้ เป็นต้น
 Advance -ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย นำเชื่อถือ พร้อมใช้ และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Quality and availability of data and information)	● ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย นำเชื่อถือ และพร้อมใช้ ● คำนึงถึงผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เช่น กรมศุลกากร ได้กำหนดข้อมูลและสารสนเทศตามความต้องการใช้งาน เป็น 4 ลักษณะ คือ (1) ระบบข้อมูลในการบริการ เช่น ระบบพิธีการศุลกากรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (2) ระบบฐานข้อมูลสำหรับเจ้าหน้าที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ Warning System ระบบสถิติการนำเข้า/ส่งออก (3) ระบบบริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ประกอบการค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทาง Internet (4) ระบบ National Single Window เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบบูรณาการ เพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจากการติดต่อเพียงจุดเดียว เช่น ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก ตัวแทนออกของและผู้ประกอบการขนส่งสามารถส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาดและลดการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่า อีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ได้อย่างรวดเร็วแบบครบวงจร เป็นต้น
 Significance -การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอก รวมทั้งภาคประชาชนสามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Public data portal)	● มีการรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการและนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อสาธารณะโดยไม่ต้องร้องขอและอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ● การดำเนินการอยู่บนพื้นฐานการสำรวจความต้องการและข้อเสนอแนะจากภาคประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	เช่น กระทรวงสาธารณสุขมีการนำเสนอสถิติของผู้รับบริการ และด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย รวมทั้งฐานข้อมูลด้านประกันสุขภาพ จำแนกตามพื้นที่ เป็นต้น



4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด

เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการเพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการ	- มีกลไกในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อใช้ในการติดตามและแก้ไขปัญหา - มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับค่าเป้าหมายเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงาน	เช่น กรมควบคุมโรคมีการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยคณะกรรมการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ ในรูปแบบ Dashboard เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายเพื่อวัดผลการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เป็นต้น
 Advance		
-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์	- การนำผลการวิเคราะห์มาค้นหาสาเหตุของปัญหา และคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น - นำไปแก้ปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับปรุงยุทธศาสตร์	เช่น อัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จซึ่งเป็นตัววัดสำคัญของกรมสุขภาพจิตจากการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องสรุปว่ามาจากสาเหตุหลัก 4 กลุ่ม โดยเฉพาะสาเหตุจากโรคซึมเศร้า ซึ่งผู้ป่วยมักไม่แสดงอาการชัดเจนทำให้การเข้าถึงการรักษาพยาบาลมีระดับต่ำ กรมฯ ได้นำมากำหนดเป็นโครงการวิจัยและพัฒนา“ระบบดูแลเฝ้าระวังโรคซึมเศร้าระดับจังหวัด” ซึ่งเป็นระบบบริการที่เชื่อมโยงกับทุกหน่วยบริการสาธารณสุขทุกระดับ ปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิทั่วประเทศ และมีการพัฒนาต่อเนื่องแบ่งเป็น 3 ระยะ จนอัตราการเข้าถึงบริการของผู้ป่วยโรคซึมเศร้าเพิ่มขึ้นจาก 5.05% ในปี 2552 เป็น 48.5% ในปี 2559 เป็นต้น
 Significance		
-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมเชื่อมโยงในทุกระดับในส่วนราชการ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้	- การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมในส่วนราชการเพื่อเชื่อมโยงค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์ - การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันถ่วงทีและสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้	เช่น กรมบัญชีกลาง กำหนดตัววัดที่สำคัญไว้ 4 ระดับ สะท้อนถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงินของภาครัฐในภาพรวมของประเทศ ตั้งแต่ระดับประเทศลงมาถึงระดับบุคคลในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามความก้าวหน้าของประเด็นการวัดผลดังกล่าว กรมบัญชีกลางได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานทั้งระบบ เพื่อความถูกต้องรวดเร็ว และมีความพร้อมต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ผู้บริหารสามารถติดตามผลตัววัดในระดับประเทศในระบบ GFMS และ e-GP ผ่าน Smartphone ทำให้สามารถสั่งการได้ทันที่ เป็นต้น



4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ ในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic	กระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการ	เช่น กรมบัญชีกลางมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุภาครัฐ การบัญชีภาครัฐ สวัสดิการรักษายาบาล ข้าราชการ ความรับผิดชอบทางละเมิด การตรวจสอบภายใน กฎหมายการเงินการคลัง การเบิกจ่าย การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง โดยจัดเก็บในรูปแบบของฐานข้อมูล เอกสาร คู่มือ แนวทางปฏิบัติ มีการจัดการและถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้กรมบัญชีกลางสามารถควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือ แก่ส่วนราชการและบุคคลภายนอกได้ เป็นต้น
 Advance	- กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ เชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้จากภายนอกองค์การ - นำองค์ความรู้มาใช้ในการสร้างนวัตกรรม	มีการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ระหว่างกัน จนเกิดการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ เช่น ศูนย์บริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ มี Application ระบบการจราจรเชื่อมโยงเส้นทางหลวงแผ่นดิน และทางหลวงชนบทตลอดจนเส้นทางลัดต่างๆ และระบบความปลอดภัยเพื่อแก้ปัญหาสังคมเมือง เป็นต้น
 Significance	- การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) - การพัฒนาองค์ความรู้จนเกิดการสร้างมาตรฐานใหม่หรือรูปแบบการบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ประชาชน	มีการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมการทำงานจากการใช้ข้อมูล และความรู้ภายในองค์การ การสร้างเครือข่ายจนนำไปสู่กระบวนการที่เป็นเลิศ มีการสนับสนุนให้เกิด Best Practices ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ และสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริการ เช่น การเลื่อนล้อต่อทะเบียนของกรมการขนส่งทางบก ที่ได้นำไปขยายผลในระดับจังหวัดต่างๆ เป็นต้น



4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงาน ที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นดิจิทัลอย่างเป็นระบบและมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Planning of digitalization)	● การจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นระบบดิจิทัล ● มีตัววัดเพื่อใช้ติดตามการบรรลุตามแผนการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (รวมทั้งการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลเพื่อรองรับการเชื่อมต่อของข้อมูลกับส่วนราชการอื่นตามภาระหน้าที่)	มีแผนงานในการรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มีการวิเคราะห์กระบวนการ และโอกาสในการพัฒนารูปแบบการทำงาน รวมทั้งการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับเทคโนโลยี มีฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ที่เหมาะสมรองรับ
 Advance -มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ (Cybersecurity and BCM)	● การวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ● การวางแผนการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ ● การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อระบบฐานข้อมูลและการปฏิบัติการบนไซเบอร์ พร้อมทั้งแผนรองรับ	เช่น สป.สธ. มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลตามมาตรฐานสากล ISO 270001 มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศสุขภาพ (eHealth Strategy) มีแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงสาธารณสุข (ICT Master Plan) แผนแม่บทความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแห่งชาติ รวมถึงควบคุมตามหลักการ CIA 3 ประการ สป.สธ. ใช้เทคโนโลยี Cloud Computing ในการจัดเก็บฐานข้อมูลและให้บริการ Virtual Server แก่หน่วยงานในสังกัด ซึ่งเป็นการลงทุนในภาพรวมที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและปลอดภัย นอกจากนี้ สป.สธ. ยังจัดเตรียมระบบสำรองและกู้คืนข้อมูล (DR-Site) โดยเช่าระบบสำรองข้อมูลและกู้คืน (Disaster and Recovery Site) พร้อมเครือข่าย INTRANET/INTERNET จากบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด เพื่อเป็นแหล่งสำรองระบบฐานข้อมูลที่มีความสำคัญสูง เป็นต้น
 Significance -การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์ และมีประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness)	การใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่ครอบคลุมพันธกิจหลักของหน่วยงาน ● ลดต้นทุน ● ติดตามงานอย่างรวดเร็ว ● การสร้างนวัตกรรมการให้บริการ ● การเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูล	เช่น การพัฒนา Mobile Application ที่สามารถตอบสนองผู้รับบริการ การออกแบบการติดตามงานในระบบเสมือนจริง การรายงานข้อมูลและระบบเตือนภัยแบบ real-time การติดตามแผนงานบนแผนที่ GIS ระบบธุรกิจแบบ e-Business มีระบบรายงานและสื่อสารกับประชาชนได้รวดเร็วในแต่ละพื้นที่ เป็นต้น

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวหน้าเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ	การวางแผนกำลังคนให้ตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ	ระบบการประเมินผลงาน และความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุนโยบายยุทธศาสตร์	นโยบายการจัดการบุคลากร สนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว รองรับบริการเปลี่ยนแปลง
 5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ	สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน	เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
 5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทีมเท มีผลการดำเนินงานที่ดี	มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร
 5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร	พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงาน และด้านดิจิทัล	เพิ่มพูน สังสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญ ต่อสมรรถนะหลักขององค์การ	พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ พร้อมรับมือปัญหาที่ซับซ้อน

ภาพที่ 8 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic	- ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม - การจัดโครงสร้างการทำงานและการจัดวางบุคลากรไปอยู่ตำแหน่งที่เหมาะสมกับการใช้ความรู้และประสบการณ์ อย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และตอบสนองความต้องการของประชาชน	ในการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่งควรสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของประชาชน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน สืบตรวจสอบการจ้างงานและความต้องการประชาชน วิเคราะห์อัตรากำลัง กำหนดคุณลักษณะ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ และคุณวุฒิ เพื่อสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในระยะยาว เช่น กรมธนารักษ์มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังโดยนำเอาปัจจัยต่างๆ เข้ามาพิจารณา ได้แก่ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์งบประมาณ และทรัพยากรบุคคลที่มี และนำข้อมูลความต้องการมาวิเคราะห์ โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติเวลา คือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และ มิติข้อมูลในอนาคต เพื่อจัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
 Advance	- ระบบการประเมินประสิทธิผลการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร ทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง - ตอบสนองยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน (High Performance)	มีการวิเคราะห์เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การวางแผน โดยกำหนดกรอบไว้ชัดเจนเพื่อให้แต่ละบุคคลวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนได้ตั้งแต่แรก เปิดโอกาสให้มีการย้ายสายงาน มีระบบการประเมินผลที่ยุติธรรมและเปิดเผย มีการป้อนกลับเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนา มีการประมวลผลทั้งภาพรวมและรายกลุ่มเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล มีฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่ครอบคลุมเพื่อดำเนินการวางแผนงานอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง และสร้างกลไกจูงใจที่หลากหลาย
 Significance	- การบูรณาการงานบริหารบุคลากรกับการปรับปรุงการทำงานของทุกๆ กระบวนงาน ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง - นโยบายด้านการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการทำงานเป็นทีม - การจัดการด้านบุคลากรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการประสานงานในแนวระนาบกับหน่วยอื่นๆ	มีนโยบายการจัดการบุคลากรที่ปรับเปลี่ยนได้ทันกับสภาพแวดล้อม เช่น การลดขั้นตอนในการรายงานโดยอาศัยเทคโนโลยี การขยายกรอบในการตัดสินใจของหัวหน้างานในระดับพื้นที่ สร้างกลุ่มงานที่ทำงานเพื่อแก้ปัญหาคร่อมสายงานและการประสานงานในแนวระนาบ เป็นต้น



5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ -ปลอดภัย -สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ -คล่องตัว -ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ • ปลอดภัย • มีประสิทธิภาพ • เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย • คล่องตัวและร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล	การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมทั้งทางกายภาพ และบรรยากาศ จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี พร้อมทั้งจะสร้างสิ่งดีๆ ในการทำงาน อยากร่วมทีม และสร้างนวัตกรรม ระบบต่างๆ เช่น 5ส ความปลอดภัย การปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สะดวกเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การป้องกันโจรกรรม การปลูกจิตสำนึก การรณรงค์เรื่องการรักองค์กร เป็นต้น ล้วนเป็นสิ่งที่สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
 Advance		
-สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร	ส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากร • มีความรับผิดชอบ • กล้าตัดสินใจ • เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา • มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้พร้อมสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบการมอบอำนาจเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างทันท่วงที มีกระบวนการหรือ ขั้นตอนการตัดสินใจ เกิดจากการฝึกปฏิบัติ มีความชัดเจนในขอบข่ายอำนาจหน้าที่ บุคลากรรู้ความเสี่ยงและรู้ขอบเขตการตัดสินใจว่าอะไรปฏิบัติได้และควรปฏิบัติเมื่อไร ส่งผลให้ลดขั้นตอนการทำงานและใช้เวลาลดลง
 Significance		
-การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัว และสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ	• มีการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร • มีกระบวนการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนและเอกชนภายนอกในลักษณะของทีมสหสาขา (Trans-disciplinary) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา	มีทีมงานภายในองค์กรที่ประสานความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร อาจมีได้หลายระดับ ทั้งทีมส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และหน่วยงานต่างประเทศไปแก้ปัญหา เช่น ปัญหาด้านมนุษยธรรมและบรรเทาพิบัติภัย Humanitarian Assistance and Disaster Relief (HADR) เพื่อช่วยเหลือประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทีมความร่วมมืออาจประสานงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในลักษณะ Virtual Collaboration เป็นต้น



5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	● การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ มีความรอบรู้เชี่ยวชาญ และถูกต้องตามมาตรฐาน ● เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	มีการฝึกอบรมระเบียบวินัยและการปลูกฝังค่านิยมหลักให้กับบุคลากร เช่น ความกล้าหาญ มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ เช่น Coaching Tips การฝึกอบรมในการสร้างนวัตกรรม โครงการประกวดนวัตกรรมและ Best Practices เป็นต้น
 Advance -การค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การ	● การค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน การทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ● มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์การ ● นำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี	มีกระบวนการในการค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาและสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ปัจจัยเหล่านี้อาจแตกต่างกันตามกลุ่มและระดับของบุคลากร มีการนำผลวิเคราะห์ไปปรับปรุงนโยบายในการบริหารงานบุคคล สิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งเกื้อหนุนการทำงานต่างๆ ให้เกิดขึ้น เช่น จากการสำรวจสัดส่วนของบุคลากร 3 กลุ่ม พบว่าหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในทั้ง 3 กลุ่ม คือโอกาสในการได้นำเสนอความคิด และได้รับการรับฟัง นำไปสู่การสร้างกลไกการรับฟังและการนำเสนอความคิดที่เหมาะสมกับบุคลากรทั้ง 3 กลุ่มที่อาจแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น
 Significance -การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความ เป็นเจ้าของ ให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) และร่วมมือเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และ ประโยชน์ที่เกิดกับสังคม และประชาชน	● สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและการมีประสิทธิภาพสูง ● ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงรุก ● สร้างแนวคิดของการเป็น ผู้ประกอบการภาครัฐ โดยมุ่งเน้น ประโยชน์ของส่วนรวม ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นหลัก	มีการสร้างวัฒนธรรม หรือค่านิยมองค์การ ในการทำงานภายใต้แนวคิดของการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) อยู่บนพื้นฐานของหลักคิด คือ มีวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ประหยัด คุ่มค่า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ก่อให้เกิดประโยชน์กับสังคมและประชาชน



5.4 ระบบการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
ระบบการพัฒนาศักยภาพที่สร้างคนให้มี - คุณธรรม จริยธรรม - มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา - ทักษะด้านดิจิทัล และ ความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	การพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ที่ครอบคลุมเรื่อง ● ความรู้ความสามารถในการทำงาน และการแก้ปัญหา ● คุณธรรม และจริยธรรม ● ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	มีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพในแต่ละกลุ่ม โดยกำหนดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น พัฒน มีหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาด้านดิจิทัล เพื่อให้มีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
 Advance		
-ระบบการพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มพูน สังสมทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญ ต่อสมรรถนะหลักและการบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	● แผนพัฒนาศักยภาพที่ตอบสนอง ยุทธศาสตร์ ● แผนพัฒนาศักยภาพที่ตอบสนอง การสร้างสมรรถนะหลักขององค์การ ทั้งทักษะความรู้ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน	มีการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพในเชิงรุก เช่น มีการส่งบุคลากรไป ศึกษา เพิ่มพูนความรู้ในด้านที่ยังขาดแคลน มีความสำคัญ ครอบคลุม ทุกสายงาน ทุกประเภท และทุกระดับ มีหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ นักบริหารระดับกลาง (บ.มท.) และนักบริหารระดับสูง (นปส.) หลักสูตรการพัฒนาผู้นำข้าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่สำคัญของการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นต้น
 Significance		
-ระบบการพัฒนาศักยภาพและผู้นำให้มีทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจและมีความคิด ในเชิงวิกฤติ พร้อมรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/ Complex Problem Solving)	● การพัฒนาศักยภาพให้มีทักษะและ สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย ● การพัฒนาศักยภาพและผู้นำให้มีความรอบรู้ เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤต (Critical Thinking) ที่จะพร้อมรับ กับปัญหาที่มีความซับซ้อน	มีการอบรมภาวะผู้นำและสมรรถนะหลักในการตัดสินใจให้กับบุคลากร ในทุกระดับ ไม่เฉพาะแต่ผู้บริหาร มีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานและการวางแผนร่วมกัน มีความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารแบบดิจิทัล สามารถเรียนรู้และเข้าใจเครื่องมือใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีการประเมินผลและทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

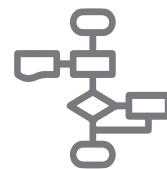


หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
 6.1 กระบวนการทำงาน เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งงานภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
 6.2 การสร้างนวัตกรรม ในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การให้บริการ	บริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุนการบริการ และการสื่อสาร	สร้างนวัตกรรมของกระบวนการระดับองค์การจนเกิดความเป็นเลิศ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ
 6.3 การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและความ สามารถในการแข่งขัน	วิเคราะห์ต้นทุนและลงทุนในทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	กำหนดนโยบายการลดต้นทุนใช้เทคโนโลยีและใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ใช้ข้อมูลเทียบเคียงเพื่อสร้างนวัตกรรม ลดต้นทุนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
 6.4 การมุ่งเน้น ประสิทธิภาพ ทั้งองค์กร และผลกระทบต่อ ยุทธศาสตร์ประเทศ	ติดตามควบคุมประสิทธิภาพกระบวนการหลักและตัววัดเชิงยุทธศาสตร์	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

ภาพที่ 9 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ



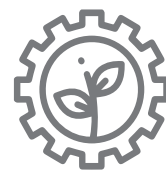
6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic	- แนวคิดการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน และไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม - การประสานงานในกระบวนการที่ต้องผ่านหลายส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล	เช่น กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีภารกิจเกี่ยวกับการวิจัยและตรวจชั้นสูตรด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพที่ดีแก่ประชาชน และสนับสนุนการแก้ปัญหาสาธารณสุขของประเทศ ดังนั้น แนวคิดหลักในการออกแบบผลผลิตการให้บริการ และกระบวนการ จึงเน้นคุณภาพที่ได้มาตรฐานสากล ความน่าเชื่อถือ ระบบการสอบย้อนกลับ เพื่อสนับสนุนการเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงของประเทศ เป็นต้น
 Advance	- การติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย - การติดตามควบคุมกระบวนการโดยการใช้ข้อมูลร่วมกับเครือข่ายจากภายนอก	มีติดตามและควบคุม การควบคุมกระบวนการผ่านตัวชี้วัด เช่น การส่งมอบงบประมาณตามกรอบเวลา ผ่านเครือข่ายดิจิทัล เช่น การใช้ Barcode ในการติดตามระบบจัดส่งของเอกสาร การติดตั้ง GPS ในการติดตามเวลาการทำงานของรถโดยสารและรถบรรทุกสินค้า เป็นต้น
 Significance	- การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว ฉับไว และตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Operational excellence) - การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว - การวิเคราะห์อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) ผลการดำเนินงานเพื่อออกแบบกระบวนการทำงานให้ตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	แนวคิดการจัดการกระบวนการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งองค์การ อาจคิดในภาพรวมโดยเอาผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง หรืออาจทดลองปรับรูปแบบการทำงานในบางพื้นที่ เช่น การปรับระบบการชำระเงินให้เป็น e-money อาจเริ่มต้นทดลองในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง การปรับระบบเป็น paperless office อาจเริ่มต้นจากใบคำร้องในระบบการบริหารบุคคลภายในกรมฯ เป็นต้น โดยมีการวางแผน การกำหนดมาตรฐานขั้นตอน มีการติดตามและควบคุมกระบวนการและรายงานผลตัวชี้วัด



6.2 การสร้างนวัตกรรมในการ ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การบริหารจัดการ กระบวนการอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน มีการติดตาม และปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ ประชาชน	● มีการบริหารจัดการกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ● กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตาม ควบคุมการดำเนินการ ● มีแนวทางและเครื่องมือในการ ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และ การบริการให้ดีขึ้น	การบริหารจัดการกระบวนการประกอบด้วย การวางแผน การกำหนด ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัดในกระบวนการ เครื่องมือ และมีการปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ เช่น การปรับปรุงมาตรฐานการบริการให้ดีขึ้น มีการ ลดขั้นตอนการให้บริการ การรวมศูนย์การบริการ โดยมีการบริหารจัดการ ตามตัวชี้วัด และสามารถวัดผลการปรับปรุงที่ดีขึ้น มีการติดตามและ ทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อเทียบกับค่าเป้าหมาย
 Advance การสร้างนวัตกรรมในการ ปรับปรุงกระบวนการ -กระบวนการหลัก -กระบวนการสนับสนุน -การบริการประชาชน -ความสะดวกและ การสื่อสาร	มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ให้เกิดขึ้นใน ● กระบวนการหลัก ● กระบวนการสนับสนุน ● การบริการประชาชน ● ความสะดวกในการรับข้อมูล ข่าวสาร	เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชัน เพื่อให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ขั้นตอน การบริการ และรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนการรับ ข้อมูลจากผู้รับบริการ ระบบแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ในการ บริการทางการแพทย์ในการดูแลรักษาผู้ป่วยที่อยู่ห่างไกล เป็นต้น
 Significance -การสร้างนวัตกรรมใน การปรับปรุงผลผลิต และ การแก้ไขปัญหาในเชิง กระบวนการระดับองค์การ จนเกิดความเป็นเลิศ นำไป สู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ กับประชาชนและภาค ธุรกิจ (Public value)	● การสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ในการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ ● การสร้างนวัตกรรมการปรับปรุง ที่มีผลกระทบสูงจากการมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง อาจดำเนินการผ่าน Government Innovation Lab โดยอาศัยกระบวนการคิด เชิงออกแบบ (Design Thinking)	เช่น จังหวัดนนทบุรีส่งเสริมเชิดชูเอกลักษณ์ของทุเรียนจังหวัดนนทบุรี ว่ามีคุณภาพและเป็นสินค้า Premium มีการจัดทำประวัติสายพันธุ์ ประกวดพันธุ์ และประมูลทุเรียน โดยร่วมมือกับภาคเกษตรกร เอกชน และสื่อสาธารณะ ส่งผลให้ทุเรียนจังหวัดนนทบุรีเป็นที่ต้องการสูง และมี ราคาดี เป็นต้น



6.3 การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้าง ความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic		
-มีการวิเคราะห์ต้นทุนและการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม	● การวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนรวม ต้นทุนโครงการ ต้นทุนด้านการบริหารจัดการทั้งทางตรงทางอ้อม ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ จำแนกเป็นสัดส่วนเพื่อนำไปใช้ในการติดตามควบคุม ● การวางแผนการลดต้นทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว	มีการนำผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เช่น การเบิกค่าล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภค ค่าบริหารโครงการ เป็นต้น มากำหนดเป็นนโยบายการลดต้นทุน เช่น กรมสรรพากร มีการวิเคราะห์และควบคุมต้นทุนโดยรวม 2 ด้าน คือ (1) ควบคุมต้นทุนภายในหน่วยงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก่อให้เกิดผลผลิตภาพ (2) การควบคุมต้นทุนเพื่อลดต้นทุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านเวลา ค่าใช้จ่ายในการเสียภาษี และอื่นๆ ซึ่งปรากฏข้อมูลใน พ.ศ. 2558 ว่า การจัดเก็บภาษีทุก 100 บาท มีต้นทุนในการจัดเก็บ 0.69 บาท และข้อมูลจากการจัดลำดับความยากง่ายในการทำธุรกิจในประเทศไทย พบว่า ปี 2559 ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 70 จึงนำมาตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงเป็นต้น
 Advance		
-นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจาก -นโยบายการลดต้นทุน -การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย -แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน	● การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจากการใช้เทคโนโลยี และการแบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน ● การติดตามผลการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ	เช่น สป.สธ. ได้วางกลไกในการควบคุมต้นทุนโดยรวมดังนี้ (1) การติดตามควบคุมผ่านการบริหารจัดการและการกำหนดเป็นตัวชี้วัดของ สป.สธ. (2) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถานบริการสุขภาพ เพื่อลดความผิดพลาดใน การรักษาพยาบาล ลดค่าใช้จ่ายในการเยียวยา ลดอัตราการกลับมารักษาซ้ำ และลดข้อร้องเรียนในการรับบริการ (3) การบริหารจัดการร่วม คือการบริหารจัดการในเขตสุขภาพ 12 เขต เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากร งบประมาณ และการลงทุน การจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ร่วม (4) การบริหารการเงินการคลัง เป็นต้น
 Significance		
-การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ	● การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุน ● การใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	เช่น กรมสรรพากร มีการนำ IT มาใช้ในกระบวนการทำงานและให้บริการเพื่อลดต้นทุนของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ เช่น การยื่นแบบภาษี ผ่าน RD Smart Tax Application ทำให้สามารถยื่นแบบได้ทุกที่ ทุกเวลา เป็นต้น



6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Basic -การติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลัก และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● การติดตามควบคุมกระบวนการหลัก โดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดของกระบวนการหลัก ในมิติต่างๆ เช่น ตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ต้นทุน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การดูแลสาธารณสุขและสาธารณสุข เป็นต้น ● มีการติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนโดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดของกระบวนการสนับสนุน ในมิติต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน ทั้งกระบวนการหลักและสนับสนุน มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และระบบการรายงานผล เช่น การติดตามรายงานข้อมูลด้านน้ำผ่านระบบฐานข้อมูลน้ำของกรมชลประทาน การติดตามข้อมูลของ สป.สธ. ผ่านฐานข้อมูล HDC Big data และการเทียบเคียงตัวชี้วัดกับ WHO เป็นต้น
 Advance การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อประสิทธิผลขององค์การโดย -การจัดการความเสี่ยง -การติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลทั้งในเชิงป้องกันและเชิงรุก -การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกระบวนการและนำมาแก้ปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่	● การติดตามควบคุมตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ทั้งเชิงป้องกันและเชิงรุก ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาแก้ปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ● การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ● การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนการเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อลดความเสียหาย	เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลของฐานการจัดเก็บภาษีบูรณาการกับข้อมูลของข้อมูลการเก็บภาษีและทะเบียนราษฎรของประชาชน นำไปกำหนดเป้าหมายในการเก็บภาษี โดยดูสถิติของอายุและรายได้ประชากรเมื่อทราบว่ามีความเสี่ยงที่จะไม่ได้ภาษีตามเป้าหมาย จึงได้มีศึกษาวิจัยช่องว่างในการจัดเก็บภาษีของกลุ่มต่างๆ พบว่า การทำบัญชีของวิสาหกิจขนาดย่อมเป็นผลให้การรายงานข้อมูลที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง จึงออกมาตราการจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายเข้าสู่ระบบการสื่อสารในการเฝ้าระวังภัยของจังหวัดต่างๆ ทั้งภัยธรรมชาติ และภัยน้ำ เป็นต้น

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
 Significance		
-การประสานงานและบูรณาการของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	● มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ ● การประสานงานและบูรณาการทั้งภายในและภายนอกเพื่อการบรรลุยุทธศาสตร์ และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	เช่น การประสานงานในการปรับปรุงกระบวนการแก้ไขความยากง่ายในการทำธุรกิจ (Ease of Doing business) การบูรณาการของหน่วยงานหลายกระทรวงในการชุนโยบาย Medical Hub ของอาเซียน การประสานงานกับภาคเอกชนในการแก้ไขปัญหาการประมงผิดกฎหมาย (IUU) เป็นต้น



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น

การบรรลุผลตามตัวชี้วัด	Basic (Level & Early trend) ระบุตัววัดที่สำคัญ มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับกระบวนการ	Advance (Focus Improvement) ตัววัดมีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมาย ร้อยละ 1-5	Significance (Integration) ตัววัดมีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5
 7.1 ด้านพันธกิจ	-ตัววัดตามภารกิจหลัก* -การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ	-ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์* -การดำเนินการด้านกฎหมาย	-ตัววัดตามนโยบายและแผนรัฐบาล
 7.2 ด้านผู้รับบริการและประชาชน	-ความพึงพอใจ* -ความผูกพันและการให้ความร่วมมือ*	-การแก้ไขเรื่องร้องเรียน -ประชารัฐ	-การปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์
 7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร	-จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร* -บุคลากรอาสาสมัครในโครงการที่สนองนโยบายหน่วยงาน	-บุคลากรร่วมในภาคีเครือข่าย -ความก้าวหน้า	-การเรียนรู้และผลการพัฒนา*
 7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ	-จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก* -จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องจากภายนอก	-การจัดอันดับในระดับนานาชาติ -จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/กระทรวง	-จำนวน Best practice*
 7.5 ด้านผลกระทบเชิงธุรกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	-การบรรลุผลตัววัดร่วม*	-ตัววัดด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	
 7.6 ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ	-การลดต้นทุน* -นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ -ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล*	-ประสิทธิผลการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	-นวัตกรรมด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย

ส่วนราชการควรมีผลลัพธ์การดำเนินการที่แสดงถึงการพัฒนาสู่การเป็นราชการ 4.0 ใน 6 หัวข้อ ประกอบด้วย

1. การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ
2. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน
3. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร
4. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ
5. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
6. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

ในผลลัพธ์แต่ละหัวข้อให้นำเสนอตัวชี้วัดมา 5 ตัว โดยเลือกจากกลุ่มตัววัดที่กำหนดไว้กว้างๆ และต้องนำเสนอตัวชี้วัดในกลุ่มที่แนะนำ (ตัววัดที่มีเครื่องหมายดอกจัน^{*}) มาอย่างน้อย 1 ตัว โดยในแต่ละกลุ่มตัววัดอาจมีตัวชี้วัดได้มากกว่า 1 ตัว แต่ไม่เกิน 3 ตัว และไม่ควรนำเสนอตัวชี้วัดเดียวกันซ้ำในหัวข้ออื่นๆ

7.1 ด้านพันธกิจ



7.6 ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการ จัดการกระบวนการ



7.2 ด้านผู้รับบริการ และประชาชน



7.5 ด้านผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม

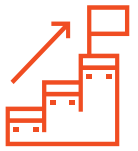


7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร



7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ





7.1 การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และตัวชี้วัดร่วม ตัวชี้วัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1.ตัววัดตามภารกิจหลัก*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ตามพันธกิจหรือภารกิจของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ (Function base, Area base)	-จำนวนรายได้ภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บได้ -รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน -รายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุที่จัดเก็บได้ -ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ -ร้อยละของผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ได้รับการตรวจสอบได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด -ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญ (ผลผลิตต่อหน่วยที่พร้อมขึ้น) -ความสำเร็จของการกำหนดมาตรการส่งเสริมการส่งออก
2.ตัววัดตามนโยบายและแผนรัฐบาล	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ตามนโยบายและแผนรัฐบาล (Agenda base)	-รายได้จากการท่องเที่ยว -GDP ภาคการเกษตรขยายตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 -ร้อยละของเด็กอายุ 0 - 5 ปี มีพัฒนาการสมวัย -ความสำเร็จของการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลประชาชนและบริการภาครัฐ -ความสำเร็จการแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยการบินพลเรือน (ICAO) -ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง -มูลค่าคำขอรับการส่งเสริมลงทุนในกลุ่ม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S - Curve)
3.การดำเนินการด้านกฎหมาย	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการดำเนินการด้านกฎหมาย	-ร้อยละของการชำระกฎหมายให้ทันกับการบังคับใช้ -ร้อยละของการจับกุมผู้ดำเนินการผิดกฎหมาย -ร้อยละการจับกุมของคดีอาชญากรรม -จำนวนพื้นที่ป่าไม้ที่ทวงคืนได้ -ร้อยละของคดีพิเศษที่ดำเนินการแล้วเสร็จ
4.ตัววัดของการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์	-ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ -ร้อยละของงานพัฒนาประเทศที่สามารถดำเนินการตามแผนงานพัฒนาประเทศของกองบัญชาการกองทัพไทย -จำนวนการจัดหาที่ดินให้ผู้ยากไร้ -จำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี -ร้อยละความสำเร็จของการขับเคลื่อนนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2559 - 2564)
5.การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ เช่น การบรรลุตัวชี้วัดร่วมการจัดอันดับ เป็นต้น	ตัวชี้วัดของการบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ ตามนโยบายของส่วนราชการหรือของรัฐบาล เช่น ตัวชี้วัดร่วม ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการปรับปรุงระดับในการจัดอันดับ โดยองค์การภายนอกประเทศในด้านต่าง ๆ เป็นต้น	-ร้อยละของผลผลิตสินค้าเกษตรที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริม -ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง -อันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทยด้านผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) โดย IMD -ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยจากรายงาน IMD -อันดับขีดความสามารถด้านโครงสร้างพลังงานของประเทศ (EAPI) -อันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) -ผลการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ปัญหาคอร์รัปชัน -อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (WEF)

7.2 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการส่วนราชการในด้านต่างๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการ การสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ



ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1.ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการใช้บริการของส่วนราชการ	-ร้อยละของความพึงพอใจของเกษตรกร -ร้อยละของความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร -ร้อยละความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการน้ำของผู้ใช้น้ำในเขตพื้นที่ชลประทาน -ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนต่อบทบาทหน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพบกไทย -ร้อยละความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่กลับมาเที่ยว -ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนเกี่ยวกับการเผยแพร่องค์ความรู้ของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา -ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อการปฏิบัติงานของ ศอ.บต. -ร้อยละความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อการดำเนินการของ สคบ.
2.ผลของความผูกพันและการให้ความร่วมมือ*	ตัวชี้วัดที่แสดงออกถึงความผูกพันและการให้ความร่วมมือจากประชาชนและผู้เข้ามารับการบริการจากส่วนราชการ	-ร้อยละของกลุ่มผู้ใช้น้ำพื้นฐานที่มีการจัดตั้งกลุ่มสำเร็จตามแผน -ร้อยละของครัวเรือนที่ให้ความร่วมมือในการคัดแยกขยะครัวเรือน -จำนวนเครือข่ายจิตอาสาที่ทำหน้าที่ในการเฝ้าระวังเตือนภัย -จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการให้ความรู้ภาคีการแก่ประชาชนทั่วไป -ร้อยละของเกษตรกรที่เป็น Smart Farmer -ร้อยละสหกรณ์ที่ยกระดับขั้นดีขึ้น -ปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนที่นำกลับมาใช้ประโยชน์ -ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)
3.ผลการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ	ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลหรือความสำเร็จของการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ เช่น ยอดการจำหน่ายสินค้าภายใต้โครงการประชารัฐ	-ร้อยละของผู้มีรายได้ไม่น้อยที่สามารถใช้สิทธิ์สวัสดิการแห่งรัฐภายในวันที่ 1 ต.ค. 60 -อัตราการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้นของเกษตรกรภายใต้โครงการประชารัฐ
4.ผลจากการปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลจากการปรับเปลี่ยนด้านการบริการ และนวัตกรรมบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้	-ร้อยละของผู้รับบริการที่ติดต่อทะเบียนผ่านช่องทางออนไลน์ -ร้อยละของผู้รับบริการยื่นแบบผ่าน RD Smart Tax -ร้อยละของการใช้บริการสินค้ามูลค่าเพิ่มของนักท่องเที่ยวผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ -ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติได้รับอัตราจ้างตามมาตรฐานฝีมือที่กำหนดตามกฎหมาย -จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Work - Integrated Learning) (ระบบทวิภาคี) -สัดส่วนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นผ่านช่องทางการบริการแบบออนไลน์และการใช้ Smart phone application (ช่องทางใหม่)

ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
5.การแก้ไขเรื่องร้องเรียน	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการจัดการข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเกิดผล	-ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ข้อยุติ -ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด -ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขและยุติเรื่องของศูนย์ดำรงธรรม -ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตในภาครัฐที่จัดทำสำนวนการไต่สวนข้อเท็จจริงได้แล้วเสร็จ และเสนอคณะกรรมการ ป.ป.ท. พิจารณาได้ตามกำหนด -ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการดำเนินการจนได้ข้อยุติ -ร้อยละของความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียน

7.3 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล การพัฒนา และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้มีสมรรถนะสูง



ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1.จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร*	ตัวชี้วัดของการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากรของส่วนราชการ	-จำนวนระบบสารสนเทศที่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นภายในส่วนราชการ -จำนวนโครงการ R2R ที่ส่งเพื่อการประกวด -จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมระดับบุคคลและกลุ่มงาน -จำนวนโครงการวิจัยต่อบุคลากรที่มีการดำเนินการจนสำเร็จตามแผน
2.การเรียนรู้และผลการพัฒนา*	ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และผลการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ	-ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินระดับดีเด่น -ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น -ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ตามที่กำหนด -จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนให้มีความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น -จำนวนงานวิจัยหรือองค์ความรู้ที่แล้วเสร็จและนำไปใช้ประโยชน์ -จำนวนกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานวิจัยของรัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันภาคเอกชน (Talent Mobility)
3.ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งตามแผน	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรและความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งตามแผน	-ร้อยละของตำแหน่งที่สามารถจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า -ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับเลื่อนขั้นให้ดำรงตำแหน่งตามแผนในเวลาที่กำหนด -ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับวุฒิบัตรด้านความรู้จากภายนอก
4.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงบุคลากรของส่วนราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ	-จำนวนกำลังพลที่เข้าร่วมการบรรเทาภัยพิบัติภัยและการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม (Humanitarian Assistance and Disaster Relief: HADR) ระดับอาเซียน -จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอนุมัติให้ไปเป็นกรรมการในหน่วยงานภายนอก (โดยไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน)

ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
5.จำนวนบุคลากรที่อาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงบุคลากรของส่วนราชการไปเป็นอาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน	-จำนวนบุคลากรของกรมที่เป็นอาสาสมัครในเครือข่าย “อาสาปศุสัตว์ (อสป.)” ในการติดตามโรคระบาดของสัตว์โดยมีความร่วมมือกับประชาชนและเครือข่ายเกษตรกร -จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจิตอาสาทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ได้รับผลตอบแทน

7.4 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการ



ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1.จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก*	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่แสดงถึงความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ	-จำนวนกระบวนงานที่ได้รับรางวัล -รางวัลการบริหาร 5ส จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) -รางวัลการบริหารงานบุคคลจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย -รางวัลกลุ่มคุณภาพจากสมาคมส่งเสริมคุณภาพ -รางวัลเลิศรัฐสาขาการบริการภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร.) -รางวัลเลิศรัฐสาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (สำนักงาน ก.พ.ร.)
2.จำนวน Best practice*	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการที่เป็น Best practice	-คะแนนการประเมินความโปร่งใสจากหน่วยงานภายนอก (ในระดับดีขึ้นไป) -ร้อยละของมาตรการที่สามารถดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี -จำนวนรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ -จำนวนรางวัลด้านความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง
3.จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/ระดับกระทรวง	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการ ได้แก่ -รางวัลระดับกรม เป็นรางวัลที่ส่วนราชการระดับกรมมอบให้หน่วยงานย่อยในสังกัด -รางวัลระดับกระทรวง เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการระดับกรมในสังกัด	-จำนวนรางวัลเพชรวายุภักดี (กระทรวงการคลัง)
4.การจัดอันดับในระดับนานาชาติ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการแข่งขัน โดยได้รับการจัดอันดับในระดับนานาชาติ	-อันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ -ผลการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ปัญหาคอร์รัปชัน
5.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องจากภายนอก	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการ โดยมีบุคลากรของตนเองได้รับการยกย่องจากภายนอก	-จำนวนรางวัลที่ บก.ทท. ได้รับจากหน่วยงานภายนอก -รางวัลผู้บริหารดีเด่น -รางวัลนักวิทยาศาสตร์ดีเด่น

7.5 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ของพื้นที่และประเทศ



ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1.การบรรลุผลของตัววัดร่วม (กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกับหลายหน่วยงาน) *	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์การบรรลุผลของตัววัดร่วม ในการมีกระบวนการที่ดำเนินการข้ามหลายหน่วยงานของส่วนราชการ (Area base)	-มูลค่าการค้าชายแดนและมูลค่าผ่านแดน -อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนต่อประชากรแสนคน -ระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาประมงที่ผิดกฎหมาย (IUU) -ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง -สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP
2.ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ	-สัดส่วนของรายได้ภาษีสรรพสามิตต่อรายได้รัฐบาล -ร้อยละของกลุ่มเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่มีรายได้เพิ่มขึ้น -ร้อยละของปริมาณธุรกิจสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเทียบกับ GDP -ร้อยละของผลการจัดเก็บภาษีสรรพากรต่อ GDP -GDP ภาคการเกษตรขยายตัวไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 -หนี้สาธารณะคงค้างต่อ GDP -รายได้สุทธิของรัฐบาล (ล้านบาท) -มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคอุตสาหกรรม
3.ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม	-จำนวนเรื่องความคืบหน้าของความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน -ร้อยละของตำบลเป้าหมายรวมที่ได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต -ร้อยละของตำบลนำร่องที่มีระบบการส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุระยะยาว (Long Term Care) ในชุมชนผ่านเกณฑ์ -รายได้เงินสดทางการเกษตรของเกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน (บาท/ครัวเรือน/ปี) -จำนวนแรงงานที่อยู่ในระบบประกันสังคมเพิ่มขึ้น -ร้อยละของคนพิการกลุ่มเป้าหมายมีงานทำ -ร้อยละของคนไร้ที่พึ่งได้รับการพัฒนาศักยภาพมีสมรรถนะดีขึ้น -มูลค่าความเสียหายและจำนวนการก่อเหตุร้ายที่มีมูลเหตุจากความไม่สงบลดลง -จำนวนเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้
4.ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข	-สัดส่วนการบริโภคน้ำตาลลดลง -อัตราการตายของผู้ป่วยจากโรคหลอดเลือดหัวใจ (ต่อประชากร 100,000 คน) -ระดับคุณภาพแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนา -อัตราการตายของผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง -ร้อยละของเด็กอายุ 0 - 5 ปี มีพัฒนาการสมวัย -อัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จ -อัตราการคลอดมีชีพในหญิงอายุ 15 - 19 ปี ต่อพันคน
5.ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม	-ร้อยละของสัดส่วนรถยนต์ ECO Car/E20/E85/EV/Hybrid ต่อรถยนต์ปกติ -ร้อยละของจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์ของการจัดการขยะมูลฝอย -ร้อยละของปริมาณผักตบชวา -จำนวนพื้นที่ชลประทานและแหล่งน้ำที่เพิ่มขึ้น -ปริมาณกากอุตสาหกรรมที่เป็นของเสียอันตรายได้รับการจัดการ (ล้านตัน/ปี) -จำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี -ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยตกค้างได้รับการจัดการอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

7.6 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ



ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1.การลดต้นทุน (ทั้งในระดับกระบวนการที่เกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้)*	ตัวชี้วัดของการลดต้นทุนทั้งในระดับกระบวนการอันเกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน	- อัตราสูญเสียของการผลิตหรือคุณภาพไม่แน่นอน - ร้อยละของกระบวนการทำงานที่ได้รับการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการและการลดขั้นตอน - ร้อยละของการใช้กระดาษที่ลดลง - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน - สัดส่วนการลดต้นทุนการจดทะเบียน 100 บาท - ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ
2.จำนวนนวัตกรรมของการปรับปรุงกระบวนการ	ตัวชี้วัดของนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ	- จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง - จำนวนกระบวนการที่มีการปรับปรุงพัฒนาตามเกณฑ์รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ - ช่องทางการรับชำระภาษีที่เพิ่มขึ้นโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ - จำนวนแอปพลิเคชันที่พัฒนาขึ้นในส่วนราชการ
3.ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล*	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ และการบริการจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งทางตรงและทางอ้อม	- รางวัลซอฟต์แวร์จากสมาคมซอฟต์แวร์ - ร้อยละของต้นทุนที่ลดลงจากการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4.ประสิทธิผลของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิผลของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	- ร้อยละของอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ได้รับการตรวจสอบความพร้อมใช้งานประจำปี - ระดับการประเมินความพร้อมในการเตรียมรับภัยพิบัติ - พื้นที่และมูลค่าความเสียหายจากอุทกภัยและภัยแล้งที่มีแนวโน้มลดลง
5.นวัตกรรมการปรับปรุงด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย	ตัวชี้วัดของนวัตกรรมการปรับปรุงด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย	- จำนวนมาตรการภาษี เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม - ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มในระยะเวลาที่กำหนด (ภายใต้มาตรการส่งเสริม) - ความสำเร็จของการแก้ไขกฎหมายเพื่อการปฏิรูปด้านคุ้มครองผู้บริโภค

แนวทางการพัฒนา

สู่ระบบราชการ 4.0 |



ส่วนที่ 4

แนวทางการพัฒนา
สู่ระบบราชการ 4.0

4.1 การวางแผนพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนการนำเครื่องมือประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ไปใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการองค์การไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำเครื่องมือไปวิเคราะห์องค์การด้วยตนเองเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การ และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ นำไปสู่การยกระดับองค์การให้เป็นระบบราชการ 4.0 โดยอาศัยหลักการ 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0



1) ประเมินตนเอง (Self Assess) ส่วนราชการ

ริเริ่มการประเมินตนเองด้วยการรวบรวมข้อมูลการดำเนินการและตัววัดต่างๆ ที่มีว่าตอบข้อกำหนดต่างๆ ได้หรือไม่ มีการรวบรวมข้อมูลและการติดตามประเมินผลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร มีคู่มือและเอกสารในการถ่ายทอดการดำเนินการที่เป็นระบบ โดยใช้แนวทางในการประเมินตามคู่มือเล่มนี้



2) ชี้บ่งจุดที่ต้องปรับปรุง (Identify Gap)

หลังการประเมินตนเอง ให้ทบทวนว่าผลการประเมินที่ได้ตรงกับระดับพัฒนาการหรือไม่ หัวข้อที่ยังไม่ได้ดำเนินการมีความเป็นไปได้เพียงใด ส่วนใดที่ขาดหายไป และมีข้อมูลที่ต้องรวบรวมและดำเนินการอีกมากน้อยเพียงใด



3) กำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องลงมือทำ (Set Priorities for Improvement) ในการวางแผนการปรับปรุง อาจมีบางเรื่องที่สำคัญและต้องลงมือดำเนินการก่อน หรือเป็นเรื่องต่อเนื่องจากการดำเนินการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของเรื่องอื่น เช่น การรวบรวมผลสัมฤทธิ์ของโครงการพัฒนากลุ่มเครือข่ายธุรกิจใหม่ด้านอีคอมเมิร์ซ (ตัววัดผลของนวัตกรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการ) ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการวัดผลกระทบต่อการสร้างรายได้และตลาด (ตัววัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ) เป็นต้น บางเรื่องอาจต้องค้นหาเครื่องมือหรือศึกษาแนวทางจากตัวอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่มีส่วนราชการหรือภาคเอกชน ดำเนินการสำเร็จมาแล้ว



4) นำไปปฏิบัติ (Implement Solutions) กำหนดผู้รับผิดชอบและแผนงานในการปรับปรุง การติดตาม ประเมินผล และตัววัดผลที่เกี่ยวข้อง



5) วัดผลการปรับปรุง (Measure Results and Impacts) ประเมินผลการปรับปรุงว่าสำเร็จตามตัวชี้วัด และแผนปรับปรุง และเกิดประสิทธิผลในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ก่อนเริ่มต้นวงจรใหม่อีกครั้ง

4.2 แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

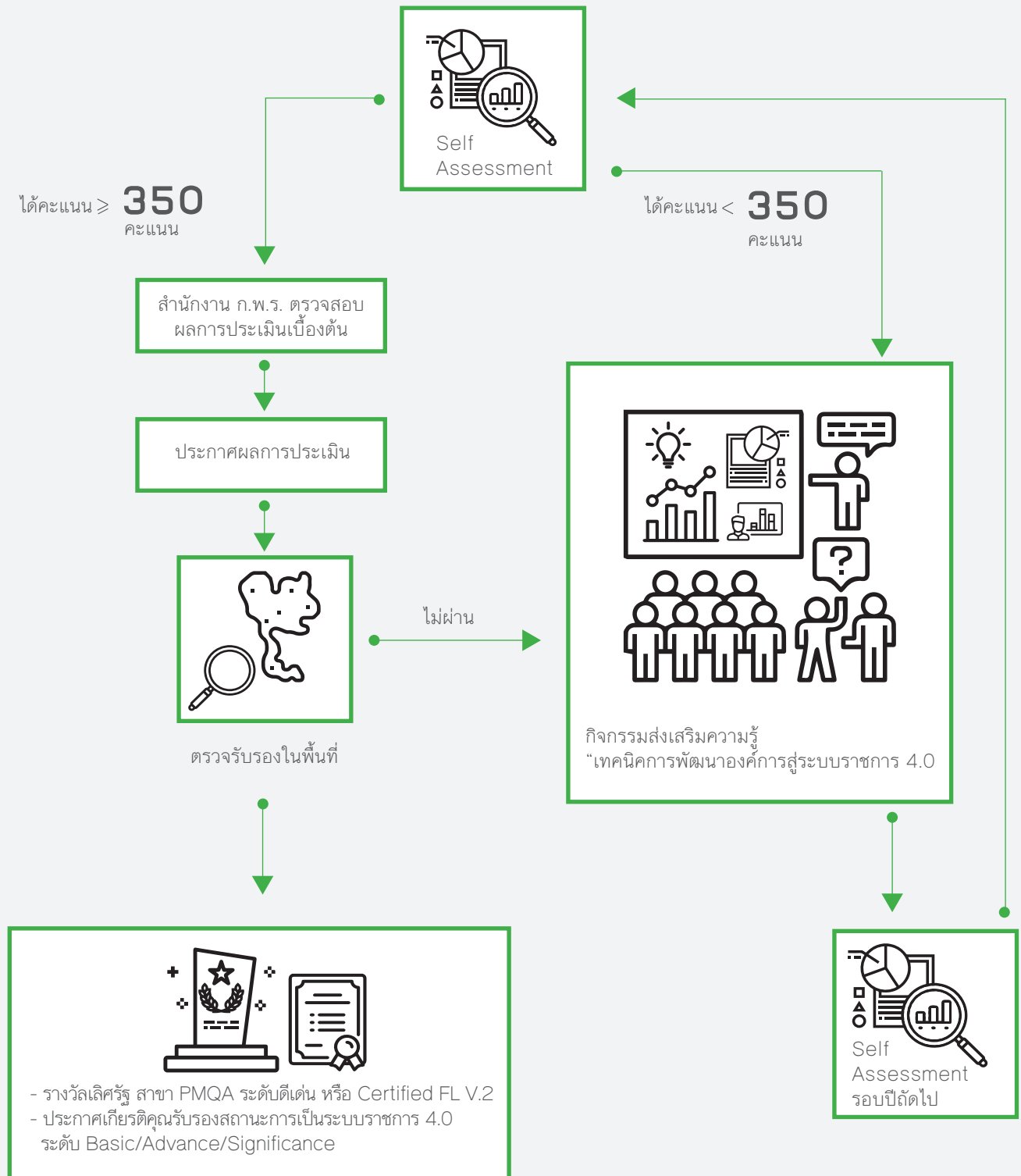
สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีกลไกส่งเสริมการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ดังนี้

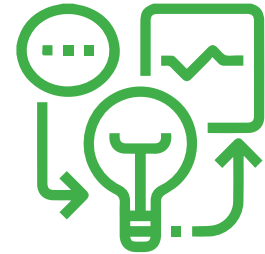
1) ประเมินตนเอง (self assessment) : เมื่อหน่วยงานภาครัฐได้ประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยตนเองและมีผลการประเมินตั้งแต่ 350 คะแนนขึ้นไป สามารถยื่นความจำนงขอรับการตรวจรับรอง ณ พื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อตรวจรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

2) ตรวจสอบผลการประเมินเบื้องต้น (screen) : สำนักงาน ก.พ.ร. จะตรวจสอบผลการประเมินตนเองของหน่วยงานในเบื้องต้นเพื่อยืนยันผลคะแนน

3) ตรวจรับรอง ณ พื้นที่ปฏิบัติงาน (site visit) : หน่วยงานที่ได้รับการยืนยันผลคะแนนตั้งแต่ 350 คะแนนขึ้นไป สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดให้มีผู้ตรวจรับรองฯ ไปตรวจ ณ พื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อการพิจารณารับรองสถานะในการเป็นระบบราชการ 4.0 และจะได้รับการพิจารณาตามหลักเกณฑ์รางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้เรื่อง “เทคนิคการพัฒน่องค์การสู่ระบบราชการ 4.0” เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้เรียนรู้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อพัฒน่องค์การและพัฒนาขีดความสามารถไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0





ระบบราชการ 4.0

ภาคผนวก |



ภาคผนวก 1 เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

หมวด 1 การนำองค์การ

หัวข้อ		ระดับของการดำเนินการ	
1.1	ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ ได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดย - กำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ - การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน - การบรรลุผลยุทธศาสตร์ประเทศและความสามารถในการแข่งขัน	Basic (A&D)	• ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ (Mission based) • มีการถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การเพื่อให้เกิดการดำเนินการทั่วทั้งส่วนราชการ
		Advance (Alignment)	• ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (Alignment with National Strategies)
		Significance (Integration)	• ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ สอดรับกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์พื้นที่สร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งประโยชน์สุขประชาชน(Innovation, Citizen-centric)
		คะแนนหัวข้อ 1.1	
1.2	การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส	Basic (A&D)	• นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริตรวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ • มีมาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน
		Advance (Alignment)	• การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการ และมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ • การรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา
		Significance (Integration)	• ผลการประเมินความโปร่งใสในระดับองค์การ โดยองค์การอิสระระดับชาติหรือนานาชาติ • เป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส
		คะแนนหัวข้อ 1.2	
1.3	การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก	Basic (A&D)	• การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ • การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชน และเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
		Advance (Alignment)	• การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น
		Significance (Integration)	• การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูงและเชิงนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน
		คะแนนหัวข้อ 1.3	
1.4	การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์	Basic (A&D)	• การประเมินและติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม • การติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่อง
		Advance (Alignment)	• การติดตามรายงานกระทบโดยผ่านกลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา อย่างทันการณ์
		Significance (Integration)	• การติดตามผลการดำเนินการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
		คะแนนหัวข้อ 1.4	

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หัวข้อ		ระดับของการดำเนินการ	
2.1	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน	Basic (A&D)	- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ - แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
		Advance (Alignment)	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)
		Significance (Integration)	สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
		คะแนนหัวข้อ 2.1	
2.2	การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ	Basic (A&D)	การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง
		Advance (Alignment)	มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว
		Significance (Integration)	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ
		คะแนนหัวข้อ 2.2	
2.3	แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปที่ทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	Basic (A&D)	แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก
		Advance (Alignment)	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)
		Significance (Integration)	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ
		คะแนนหัวข้อ 2.3	
2.4	การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ	Basic (A&D)	การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)
		Advance (Alignment)	การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)
		Significance (Integration)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)
		คะแนนหัวข้อ 2.4	

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อ		ระดับของการดำเนินการ	
3.1	ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ	Basic (A&D)	• การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง (Customer centric)
		Advance (Alignment)	• การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล) เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital technology, Customer centric)
		Significance (Integration)	• การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งภายในและภายนอก(รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม) เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต (Actionable policy solution)
		คะแนนหัวข้อ 3.1	
3.2	การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์	Basic (A&D)	• การประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน
		Advance (Alignment)	• การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาในเชิงรุก
		Significance (Integration)	• การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน กับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ
		คะแนนหัวข้อ 3.2	
3.3	การสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ	Basic (A&D)	• การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
		Advance (Alignment)	• การสร้างนวัตกรรมการบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customer groups and segments)
		Significance (Integration)	• การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized/Customized service)
		คะแนนหัวข้อ 3.3	
3.4	กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ	Basic (A&D)	• กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		Advance (Alignment)	• กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ
		Significance (Integration)	• กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน
		คะแนนหัวข้อ 3.4	

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อ		ระดับของการดำเนินการ	
4.1	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก	Basic (A&D)	• การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient use of Performance measures)
		Advance (Alignment)	• ระบบการจัดการข้อมูล และสารสนเทศ มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Quality and availability of data and information)
		Significance (Integration)	• การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอกรวมทั้งภาคประชาชนสามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Public data portal)
คะแนนหัวข้อ 4.1			
4.2	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก	Basic (A&D)	• การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆ ในส่วนราชการ
		Advance (Alignment)	• การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์
		Significance (Integration)	• การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมเชื่อมโยงในทุกระดับในส่วนราชการ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ปัญหาได้อย่างทันการณ์ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้
คะแนนหัวข้อ 4.2			
4.3	การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหาเรียนรู้และมีเหตุผล	Basic (A&D)	• กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการ
		Advance (Alignment)	• มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ของส่วนราชการเพื่อการแก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม
		Significance (Integration)	• มีการวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงจนเกิดเป็นกระบวนการที่เป็นเลิศ และผลลัพธ์ที่ดีสู่การบรรลุยุทธศาสตร์และการบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น
คะแนนหัวข้อ 4.3			
4.4	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้	Basic (A&D)	• การวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบและมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Planning of digitalization)
		Advance (Alignment)	• มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง การป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ที่มีประสิทธิภาพ (Cybersecurity and BCM)
		Significance (Integration)	• การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์และบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency and effectiveness)
คะแนนหัวข้อ 4.4			

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หัวข้อ	ระดับของการดำเนินการ		
5.1	นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนอง ยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ	Basic (A&D)	• ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
		Advance (Alignment)	• การประเมินประสิทธิผลการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน (High Performance)
		Significance (Integration)	• นโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน
คะแนนหัวข้อ 5.1			
5.2	ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	Basic (A&D)	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ • ปลอดภัย • สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ • คล่องตัว • ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล
		Advance (Alignment)	• สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์การ
		Significance (Integration)	• การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัว และสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ
คะแนนหัวข้อ 5.2			
5.3	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและความร่วมมือ	Basic (A&D)	• การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
		Advance (Alignment)	• การค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การ
		Significance (Integration)	• การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) และร่วมมือเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน
คะแนนหัวข้อ 5.3			
5.4	ระบบการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม	Basic (A&D)	ระบบการพัฒนาศักยภาพที่สร้างคนให้มี • คุณธรรม จริยธรรม • มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา • ทักษะด้านดิจิทัลและความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		Advance (Alignment)	• ระบบการพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มพูน ลังสมทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
		Significance (Integration)	• ระบบการพัฒนาศักยภาพและผู้นำให้มีทักษะสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้สามารถตัดสินใจและมีความคิดเชิงวิฤติ พร้อมรับมือกับความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/Complex problem solving)
คะแนนหัวข้อ 5.4			

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

หัวข้อ		ระดับของการดำเนินการ		
6.1	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ	Basic (A&D)	• การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ (Cross-boundary process) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	
		Advance (Alignment)	• มีการติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย และข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผล	
		Significance (Integration)	• การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว ฉับไว และตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Operational excellence)	
คะแนนหัวข้อ 6.1				
6.2	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการ และการบริการ	Basic (A&D)	• การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มีการติดตาม และปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ประชาชน	
		Advance (Alignment)	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ • กระบวนการหลัก • กระบวนการสนับสนุน • การบริการประชาชน • ความสะดวกและการสื่อสาร	
		Significance (Integration)	• การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต และการแก้ไขปัญหาในเชิงกระบวนการระดับองค์การ จนเกิดความเป็นเลิศ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและภาครัฐกิจ (Public value)	
คะแนนหัวข้อ 6.2				
6.3	การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างภาพมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน	Basic (A&D)	• มีการวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม	
		Advance (Alignment)	นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจาก • นโยบายการลดต้นทุน • การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย • แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน	
		Significance (Integration)	• การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ	
คะแนนหัวข้อ 6.3				
6.4	การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์	Basic (A&D)	• การติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลัก และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Advance (Alignment)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อประสิทธิผลขององค์การโดย • การจัดการความเสี่ยง • การติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลทั้งในเชิงป้องกันและเชิงรุก	
		Significance (Integration)	• การประสานงานและบูรณาการของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	
คะแนนหัวข้อ 6.4				

ภาคผนวก 2 ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ สำหรับการดำเนินการของส่วนราชการที่ต้องการตอบสนองการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ควรพิจารณาในรายละเอียด ดังนี้

1. ลักษณะองค์การ: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร?

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับความสำเร็จในการตอบสนองยุทธศาสตร์ประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ



(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง?
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคืออะไร?
- กลไกที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร?

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร?
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ? ความสำคัญของสมรรถนะหลักของส่วนราชการที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศคืออะไร ทั้งทางตรงและทางอ้อม

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร?
- มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง?
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรและพนักงานประเภทต่างๆ?
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร?
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัยของส่วนราชการ อะไรบ้าง?
- ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร? พื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง

(4) สินทรัพย์

-ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งเทคโนโลยีการสื่อสารและการให้บริการ?

(5) กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ

-ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง?

-กฎหมายและกฎระเบียบอะไรที่มีอยู่และเอื้อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

บ. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ**(6) โครงสร้างองค์การ**

-โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร?

-ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (*)?

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

-ระดับของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (*)?

-กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร?

-ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร?

(8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

-ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง? และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของ ส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ?

-กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (*)?

-กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง?



2. สภาพการณ์ขององค์การ: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด?

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน



(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

-สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการ?

(10) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

-การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ(ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของส่วนราชการ และของประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)?

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในภารกิจที่คล้ายคลึงกันมีอะไรบ้าง?
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศมีอะไรบ้าง?
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้?

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์



(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

-ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร?

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

-องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง?

ภาคผนวก 3 คำนิยามและความหมาย

ความยั่งยืน (Sustainability)

ความยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการ ในการตอบสนองต่อความจำเป็นต่อการดำเนินการในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้ ส่วนราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และพร้อมต่อ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต ส่วนราชการจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัย ระดับประเทศทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงของส่วนราชการ

ส่วนราชการสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ มีการ ถ่ายทอดการปฏิบัติงานไปสู่ทุก ๆ ภาคส่วน บูรณาการกับทิศทางการ พัฒนา ยุทธศาสตร์พื้นที่ และยุทธศาสตร์ของประเทศ มุ่งประโยชน์สุขประชาชน และสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

ประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการ หรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการ ประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทาง นั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการ ของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือ ประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

ข้อมูล (Data)

ข้อมูล หมายถึง ตัวเลข สถิติ ข้อเท็จจริง ซึ่งรวบรวมมา จากการดำเนินการ หรือสิ่งทีถือว่าเป็นความจริง

สารสนเทศ (Information)

สารสนเทศ หมายถึง คือการนำข้อมูลมาผ่านระบบ การประมวลผล คำนวณ วิเคราะห์และแปลความหมายเป็นข้อความ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

ระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitalization)

ระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ หมายถึง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเปลี่ยนวิธีการและแนวคิดในการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในระบบงาน ลดต้นทุน สร้างแนวทางใหม่ ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และความสามารถในการแข่งขัน

การมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centric)

เป็นแนวคิดในการทำงานของภาครัฐที่คำนึงถึงประโยชน์ ของประชาชนเป็นที่ตั้ง สร้างการบริการที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ แก่ประชาชน โดยใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นให้เกิดประโยชน์ ต่อประชาชนสูงสุด

ข้อมูลสาธารณะ (Public Data)

ข้อมูลสาธารณะ หมายถึง ข้อมูลและสารสนเทศที่มี เพื่อการใช้โดยอิสระหรือใช้ซ้ำโดยผู้ใดก็ได้ โดยไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อใดข้อหนึ่งไม่ว่าจะเป็นระดับท้องถิ่น ระดับประเทศหรือระดับ นานาชาติ เป็นกลไกพื้นฐานของระบบราชการโปร่งใส เช่น ข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ การให้บริการ จำนวนผลผลิต ค่าเฉลี่ย ของอัตราเงินเดือน ผลการสำรวจอัตราว่างงาน เป็นต้น

การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)

การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ หมายถึง แนวทางเชิง ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีผลการดำเนินการ ที่ดีในทุกเรื่อง การปรับเปลี่ยนดังกล่าวต้องอาศัยแนวคิดเชิง บูรณาการของระบบงานที่ออกแบบโดยคำนึงถึงผลลัพธ์สุดท้าย รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมให้มีความร่วมมือ ทำงานอย่างเปิดเผย และตอบสนองอย่างรวดเร็ว

การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public entrepreneurship)

การเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ หมายถึง แนวคิดการทำงาน ในหน่วยงานภาครัฐที่กำลังเปลี่ยนไป เพื่อให้บุคลากรในภาครัฐ มีแนวคิดในการสร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวทางใหม่ เพื่อ คุณค่าแก่สาธารณะ มีความคล่องตัว ตอบสนองฉับไว มีความ รับผิดชอบ เปรียบเสมือนมีความเป็นเจ้าของธุรกิจนั่นเอง



ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

(Government Innovation Lab : Gov Lab)

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ หมายถึง แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบของการร่วมแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยนำกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาครัฐ ประชาชน เอกชน นักวิชาการ กลุ่ม NGO มาร่วมกันอภิปราย ค้นหา และทดลองต้นแบบ เพื่อการนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาที่ดีกว่า

การบริการที่ออกแบบได้ (Customized service)

การบริการที่ออกแบบได้ หมายถึง ความคล่องตัวของการให้บริการที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองผู้รับบริการที่มีความต้องการแตกต่าง

ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity)

ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ หมายถึง ระบบความมั่นคงและการป้องกันภัยของระบบคอมพิวเตอร์ และ IT จากการจารกรรมหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการโจมตีทางไซเบอร์ทั้งในระบบ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล และการหยุดชะงักของการให้บริการ

เชาว์ปัญญาสิ้นไหล (Fluid intelligence)

เชาว์ปัญญาสิ้นไหล หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ คิดแก้ไขโจทย์ซับซ้อน มีเหตุผล มองเห็นรูปแบบของการเกิด และความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องทำงานกับข้อมูลจำนวนมาก หลากหลาย และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

|| _____

ภาครัฐหรือระบบราชการ
จะต้องทำงานโดยยึด
หลักธรรมาภิบาล
เพื่อประโยชน์สุขของ
ประชาชนเป็นหลัก
(Better Governance,
Happier Citizens)

_____ ||



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

59/1 ถนนพินทุโลก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02 356 9999