



PMQA 4.0

คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ
ในการเป็นระบบราชการ 4.0

[ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565]



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คำนำ

รัฐบาลได้มีนโยบายขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่มีการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการ ดังนั้นระบบราชการไทยจึงต้องมีการพลิกโฉมและปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) ทั้งนี้ต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักเพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งพิงได้ของประชาชน

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการประเมินสถานะของตนเอง รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 โดยในคู่มือจะกล่าวถึงที่มาของระบบราชการ 4.0 แนวทางการขับเคลื่อน และเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 พร้อมด้วยแนวทางและตัวอย่างการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐมีแนวทางในการประเมินสถานะของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 จึงเปรียบเสมือนกลไกหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนา โดยเป็นการประเมินระบบบริหารของหน่วยงานภาครัฐในเชิงบูรณาการ ที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาประเทศ โดยหน่วยงานสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ 4.0 อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 มีความเหมาะสม ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปี พ.ศ. 2565 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

ธันวาคม 2564

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0	1
1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0	2
1.3 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0	6
ส่วนที่ 2 การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0	7
2.1 การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ	7
2.2 แนวคิดในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	10
ส่วนที่ 3 กรอบการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	13
3.1 ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	13
3.2 เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	14
หมวด 1 การนำองค์การ	15
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	25
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	36
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	46
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	57
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	68
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	78
ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0	94
4.1 การวางแผนพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0	94
4.2 แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0	95

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 ยุกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ระบบราชการ 4.0

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงาน ในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคง เชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือ

ร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ

- 1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า
- 2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นภาระหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ
- 3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงาน ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ตั้งต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่างๆ ร่วมกัน

ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญๆ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของ

ประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Government Lab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่างๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

ในส่วนของการข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีความสามารถที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

การทำงานของระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิม ๆ มาสู่ระบบราชการรูปแบบใหม่ ดังตารางที่ 1 เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

ตารางที่ 1 สรุปการเปรียบเทียบระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัล อย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด(Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ / เลือกรูปแบบ / วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (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) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real-time capability)
ต่างหน่วยต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
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 อาจสรุปเป็นคุณลักษณะสำคัญของการปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0 ดังนี้

1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผน ยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย
6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ
7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี
10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ส่วนที่ 2 การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

2.1 การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

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

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีข้อกำหนดที่พัฒนามาบนแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติของราชการ 4.0 ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0

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

- หมวด 1 การนำองค์การ ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน
- หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุก ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการข้อมูล เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เอื้อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (Proactive and Customize)
- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ คือการทำให้ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน

มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน (Demand Driven) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ ตามยุคสมัยและสภาพแวดล้อมเฉพาะถิ่น การให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า (Proactive) อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชน และรัฐในการแก้ไขปัญหา (Government Lab) ตลอดจนสร้างนวัตกรรมการให้บริการ (Service Innovation)
- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน (Proactive to Customer Needs) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง ทันทีทันที่ และเกิดประสิทธิผล ด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุง ใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมมองของการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Public Entrepreneurship) ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิ์ผลของความยั่งยืนและความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน (Happy Worker and Happy Citizen)

- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ ส่วนราชการต้องออกแบบระบบการบริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้สะดวก (Citizen-centric Design Concept) กระบวนการทำงานต้องคิดถึงการบูรณาการของการบริการและความเชื่อมโยงกันของหลายๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

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

- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)
- หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization & Administration) ในรูปแบบที่เหมาะสม และสร้างขีดความสามารถในการรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Learning)
- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีความเป็น Trans-disciplinary กล่าวคือ กลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงานเพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ใช้ข้อมูลเป็น เปิดสู่การเรียนรู้ (Knowledge worker) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)
- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อให้ลดต้นทุนลง ขณะเดียวกันคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Virtualization and Shared service) มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence)

- การที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลดังกล่าวดังกล่าวต้องอาศัย *หมวด 1 การนำองค์กร* คือ ผู้นำต้องเชื่อมโยงและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรในทุกด้าน ในหมวด 7 และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข

2.2 แนวคิดในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

ถึงแม้ว่าส่วนราชการจะมีความคุ้นเคยกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 7 หมวด รวมถึงข้อกำหนดของเกณฑ์ PMQA โดยใช้เป็นระบบการรับรองในระดับการพัฒนาที่ 250 - 275 คะแนน และใช้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศรายหมวดตามแนวทางรางวัล (ระดับ 300 คะแนน) แต่ทั้งสองแนวทางยังมีแนวคิดในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือเป็นการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือพัฒนาปรับปรุงโดยยึดบริบทของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดผล กล่าวคือใช้กลไกของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับ ไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive) และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิผลและตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative) โดยแนวคิดการพัฒนาในทั้งสามระดับอาจอธิบายเชื่อมโยงกับมิติต่างๆ 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 เป็นการดำเนินงานในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และระเบียบปฏิบัติ **ระดับก้าวหน้า** เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก (Proactive) คือ คิดและวิเคราะห์ก่อนที่จะปฏิบัติงาน และมีการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า **ระดับเกิดผล (การพัฒนาต่อเนื่อง)** เป็นการดำเนินการที่มีประสิทธิผลและนวัตกรรม (Effective & Innovative) คือ คิดเป็น คิดเก่ง คิดเชื่อมโยงและบูรณาการให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดนวัตกรรม โดยมีคำอธิบายมิตีย่อยดังต่อไปนี้

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

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

3) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดเก็บข้อมูลและสามารถสื่อสารได้ ฉับไว 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 มีความสะดวก ประชาชนและผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องร้องขอ

4) ผู้รับบริการ (Customer) ระดับตั้งรับ คือการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM)) คือมีการวางแผนรองรับการบริการที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง มองเห็นปัญหา และมีกระบวนการในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก และพัฒนามาสู่การให้บริการที่สามารถออกแบบตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized Services) หรือคิดร่วมกันเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ (Government Lab)

5) กระบวนการ (Process) ระดับตั้งรับในการจัดการกระบวนการ คือการทำงานอย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงาน และการบริการ (Standardization) มีการปรับปรุงงานตามวงจร P-D-C-A ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการโดยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ว่าปัญหาอยู่ตรงไหนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การ

กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จนสามารถเทียบเคียง (Benchmark) กับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ (Integrated Process Improvement Operational Excellence)

6) บุคลากร (People) ระดับตั้งรับ คือบุคลากรที่ปฏิบัติตามระเบียบ ตอบสนองและทำงานตามคำสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Rule-base, Responsive, Top-down) การพัฒนาไปสู่เชิงรุก คือเป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึก มีความเชี่ยวชาญ มีความคล่องตัว มีความสามารถหลากหลาย (Integrity, Professional, Tran-disciplinary) และเมื่อพัฒนาไปสู่ระดับเกิดผลคือเป็นบุคลากรที่แก้ปัญหาเป็น คิดริเริ่ม และมีความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Problem Solvers, Initiative, Entrepreneurship)

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

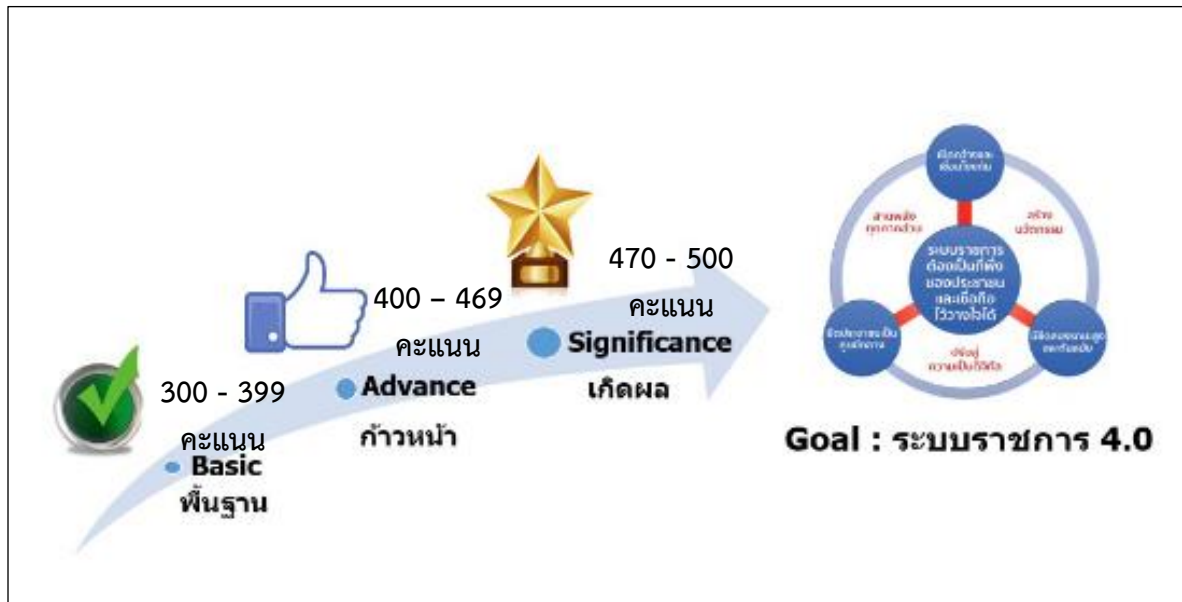
8) ผลลัพธ์ (Results) จากการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์องค์กร (Organization) ไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Sector) จนไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)

ส่วนที่ 3 กรอบการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

3.1 ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

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

- (1) ระดับพื้นฐาน (Basic) มีผลประเมินเทียบเท่า 300 - 399 คะแนน
- (2) ระดับก้าวหน้า (Advance) มีผลประเมินเทียบเท่า 400 - 469 คะแนน
- (3) ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) มีผลประเมินเทียบเท่า 470 - 500 คะแนน



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)	ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300 - 399	400 - 469	470 - 500
คำอธิบาย	มีแนวทางของการดำเนินการที่เป็นระบบและถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ (Approach and Deployment หรือ A&D)	แนวทางในการดำเนินการมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรและของระดับประเทศ (Alignment)	แนวทางการดำเนินการมีการบูรณาการกับส่วนงานภายในและสนับสนุนการเกิดผลสู่ประชาชนและภาคส่วนต่างๆ (Integration)

หมวด 7 มีผลการดำเนินการ 3 ระดับ คือ

ระดับ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300 - 399	400 - 469	470 - 500
คำอธิบาย	มีการระบุตัววัดที่หัวข้อที่ระบุไว้และมีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย ตัววัดมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยมีการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หลายตัว (Level and Early Trend)	ตัววัดได้รับการปรับปรุงและมีผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมายหลายตัว (Focus Improvement)	ตัววัดได้รับการปรับปรุง จนมีผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมายเกือบทุกตัวอันเป็นผลมาจากความพยายามในการปรับปรุงทุกส่วนงาน (Integration)

3.2 เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

PMQA 4.0 คือ เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด (อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. 2558) โดยหมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นหมวดกระบวนการจะมีประเด็นในการพิจารณาหมวดละ 4 ประเด็น หมวด 7 ซึ่งเป็นหมวด

ผลลัพธ์การดำเนินการมีประเด็นในการพิจารณา 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 30 ประเด็นในการประเมิน แต่ละประเด็นจะมีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน ก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล

หมวด 1 การนำองค์การ

เป้าหมาย : เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความปลอดภัย สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

หมวด 1 การนำองค์การ

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน		วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ตอบสนองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรมที่มุ่งประโยชน์สุขประชาชน
1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส		นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ ติดตาม และรายงานผลต่อสาธารณะ	มีการประเมิน ปรับปรุง เพื่อสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส
1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก		สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและการสร้างเครือข่ายภายนอก	การส่งเสริมให้เกิดการตั้งเป้าหมายท้าทาย และเกิดความร่วมมือ และนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ	สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบสูงที่สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
1.4 คำนึงถึงผลกระทบต่อนักสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์		ติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันกาล	ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการคาดการณ์ ผลกระทบระยะสั้นและระยะยาวที่ส่งผลกระทบสูง สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

ภาพที่ 4 หมวด 1 การนำองค์การ

1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ (Mission based) - มีการถ่ายทอดผ่านระบบการนำเพื่อให้เกิดการดำเนินการทั่วทั้งองค์การ	☐ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดชัดเจนตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ ☐ ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดไปสู่ทุกระดับขององค์การอย่างทั่วถึงและติดตามตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้ต่อสาธารณะ มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะอย่างเท่าเทียมทุกกลุ่ม ☐ ส่วนราชการมีระบบการสื่อสารภายในองค์การทั่วถึง รวดเร็ว ทันการณ์ และคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของทุกกลุ่ม	ระบบการนำที่เข้มแข็ง มีการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความยั่งยืน เช่น สป.สธ. กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็น “หน่วยงานหลักในการกำหนดทิศทาง ขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขสู่การบริหารจัดการทรัพยากร และจัดบริการสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและเป็นธรรม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” โดยตั้งเป้าการสร้างความเป็นเลิศใน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ความเป็นเลิศด้านการจัดระบบบริการ ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคน และความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ท้าทายและตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับกระทรวง ถ่ายทอดสู่การตั้งเป้าหมายต่างๆ ในระดับกรมฯ ที่สอดคล้องกัน ซึ่งผลจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทำให้ระบบสาธารณสุขไทยได้รับการพัฒนา คนไทยได้รับการดูแลสุขภาพที่มีคุณภาพ มาตรฐานเดียวกัน อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Advance - ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ที่มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะอย่างเท่าเทียมทุกกลุ่ม (Alignment with National Strategies)	☐ การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ - สนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ - ตระหนักถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งเชิงบวกและเชิงลบทั้งทางตรงและทางอ้อม	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 กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งผลสัมฤทธิ์
Significance - ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ และ	☐ การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ - บูรณาการยุทธศาสตร์ชาติ/ยุทธศาสตร์พื้นที่ (ถ้ามี) - สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน เช่น มีนโยบาย	สป.สธ. มีการรวบรวมการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และระบบสาธารณสุขของประเทศ รวมทั้งแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ ตลอดจนความต้องการและความคาดหวังของภาคประชาชนที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีความต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
ยุทธศาสตร์พื้นที่ที่สร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งประโยชน์สุขประชาชน (Innovation, Citizen-centric)	การสร้างนวัตกรรมการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน	คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แนวโน้มการเกิดอุบัติเหตุ การเกิดตลาดใหม่ของอีคอมเมิร์ซ ฯลฯ นำมาสร้างจุดเน้นของแผนงานและโครงการที่ลงไปถึงภาคธุรกิจ การบริการ และประชาชน ตลอดจนสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เช่น การใช้แอปพลิเคชันเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวก

1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริตรวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ซื่อสัตย์สุจริตเปิดเผยข้อมูลต่อประชาชน - มีมาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน	☐ แนวทางและระบบการตรวจสอบกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและป้องกันทุจริตปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา ☐ เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เป็นที่น่าเชื่อถือได้ให้กับประชาชน ☐ ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน และการมีมาตรการในการปกป้องแหล่งข่าว ☐ แนวทางในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เผยแพร่นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต ☐ มาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน ☐ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ส่วนราชการที่อยู่ในระดับพื้นฐาน ดำเนินการด้านการตรวจสอบและกำกับดูแลตามเครื่องมือมาตรฐานที่มีอยู่ และตัววัดในการดำเนินการ ได้แก่ มีการจัดทำระบบควบคุมและตรวจสอบภายใน หน่วยราชการใสสะอาด เน้นความโปร่งใส มีระบบการจัดการข้อร้องเรียน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Advance - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อประโยชน์ในการกำกับติดตามและสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมถึงการรายงานผลต่อสาธารณะ - การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการ และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	☐ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกำกับติดตามเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ☐ มีตัววัดในการตรวจติดตามป้องกันการทุจริต และมีการปรับปรุงสม่ำเสมอ ☐ มีมาตรการป้องกันการทุจริตในเชิงรุก (Pro-active) เช่น พัฒนาระบบการทำงานให้โปร่งใส มีระบบร้องเรียน/ร้องทุกข์สร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการทุจริต และการปกป้องผู้ร้องเรียน ☐ เปิดเผยผลการดำเนินงานสู่สาธารณะ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การเปิดข้อมูล (Open Data) - การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกำกับ ติดตามและสร้างความโปร่งใสในการทำงาน เช่น - กรมศุลกากรดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลใบกำกับภาษี และคำสั่งตรวจปล่อยตู้สินค้า โดยการนำระบบ e-Matching ตรวจสอบตู้สินค้านระหว่างกรมศุลกากรและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องผ่านระบบ National Single Window (NSW) ในการอำนวยความสะดวกด้านการนำเข้า ส่งออก และมีการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการทางศุลกากรล่วงหน้าก่อนสินค้านำมาถึง (Pre-Arrival Processing) โดยติดตามสถานการณ์ อำนาจความสะดวกให้กับผู้นำของเข้าได้มีทางเลือกในการผ่านพิธีการศุลกากร ที่สามารถตรวจสอบได้ ลดความเสี่ยงในการส่งมอบสินค้า สร้างความปลอดภัยในห่วงโซ่อุปทานด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และมีระบบติดตามศุลกากร (Tracking System) ภายใต้อิเทคโนโลยี e-Lock เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากรสำหรับการขนส่งสินค้าผ่านแดน - ระบบการติดตามสถานะการขนส่งของการบริหารการจัดส่งแบบ Good Distribution Practices ของระบบขนส่งสินค้าตามมาตรฐาน Q-Mask โดยบริษัทไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชัน จำกัด เพื่อเพิ่มศักยภาพและยกระดับการให้บริการจัดส่งน้ำยาล้างไตให้ผู้ป่วย - ระบบการตรวจติดตามผลิตภัณฑ์ในการส่งออกสินค้าปศุสัตว์ได้อย่างต่อเนื่องในการตรวจประเมินสถานประกอบการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		เพื่อการส่งออกอาหารคนและสัตว์เลี้ยง โดยการตรวจประเมินระยะไกล
Significance - มีการนำผลการทบทวนช่องว่างการปฏิบัติงานไปพัฒนาปรับปรุงจนสามารถเป็นต้นแบบในการสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงานในระดับประเทศหรือในระดับนานาชาติ	☐ มีดัชนีความโปร่งใสจากการประเมินโดยองค์การอิสระและมีผลลัพธ์ที่ดีเลิศ ☐ มีการส่งเสริมการเป็นองค์การด้านความโปร่งใส เช่น มีการค้นหาความเป็นเลิศ (Best Practice:BP) ด้านความโปร่งใส มีการสร้างต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส ในระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ ☐ ได้รับรางวัลด้านความโปร่งใสจากองค์การภายนอก	ส่วนราชการในระดับพัฒนาจนเกิดผลจะมีตัววัดที่เกี่ยวกับการประเมินความโปร่งใสในระดับประเทศ และนานาชาติ มีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก มีการดำเนินโครงการใสสะอาดต่อต้านการทุจริต และผลการดำเนินการจนเป็นต้นแบบด้านความโปร่งใสและการป้องกันและปราบปรามทุจริตในภาครัฐ เช่น ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ในระดับดีเลิศ เช่น - ระบบตรวจสอบภายใน Electronic Internal Audit (EIA) เส้นทางสู่ความโปร่งใส (สป.สธ.) โดยนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการทำงาน เกิดความท้าทายในการพัฒนาทั้งภายในและภายนอก และเป็นต้นแบบการนำร่องโปรแกรมสำหรับผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ โดยหากพัฒนาสำเร็จ ทุกหน่วยงานจะสามารถนำไปใช้ตามกระบวนการปฏิบัติงานของกรมบัญชีกลาง เรียกว่า Electronics Report Plan : ERP

1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ - การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชนและเครือข่ายภายนอกให้บริการอย่างเท่าเทียมและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	☐ ผู้บริหารมีแนวทางสื่อสารและสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ☐ ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ☐ มีแนวทางในการสร้างเครือข่ายให้ภาคประชาชนภาคเอกชน และท้องถิ่นจากองค์การภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมกันในการทำงาน ☐ ให้บริการอย่างเท่าเทียมคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย ☐ เปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม และตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ☐ มีการมอบอำนาจและถ่ายโอนอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	มีการตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างภาครัฐกับเอกชน มีการปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับองค์การและประชาชน มีคณะกรรมการร่างกฎหมายฯ เพื่อปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน มีระบบการสื่อสารหลายช่องทาง เพื่อใช้ในการทำงาน เช่น VDO Conferences และมีระบบการตรวจราชการ เพื่омุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน
Advance - การส่งเสริมให้เกิดการตั้งเป้าหมายท้าทาย และเกิดความร่วมมือ และนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาค	☐ ผู้บริหารส่งเสริมการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายรองรับการเปลี่ยนแปลง ☐ ผู้บริหารส่งเสริมเพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	ผู้บริหารกำหนดตัววัดที่มีความสำคัญในการติดตามและการบรรลุผลด้านต่างๆ พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ เช่น มีนโยบายขับเคลื่อนในทุก ๆ ระดับ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างรายได้ ลด

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
ประชาชน ภาคเอกชน และ ท้องถิ่น	กับภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น ☐ ผู้บริหารส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมเชิงนโยบายที่ส่งผล ในระดับประเทศและนำไปสู่ การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เช่น การสร้างความร่วมมือจาก หลายหน่วยงาน หรือการใช้ กลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรม ภาครัฐ (Government-lab) โดยนำกระบวนการคิดเชิง ออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามี ส่วนร่วมในทุกกระบวนการ	ความยากจนของประชาชน โครงการ เสริมสร้างเอกลักษณ์พืชผลเกษตรท้องถิ่น ให้มีราคาดี โดยอาศัยความร่วมมือกับ เอกชน ท้องถิ่น และประชาชน
Significance - การสร้างนวัตกรรม เชิงนโยบายที่ก่อให้เกิดความ ร่วมมือทั้งภายในภายนอก ที่ส่งผลกระทบสูงสามารถ แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน	☐ นวัตกรรมเชิงนโยบายที่ ก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอก ที่ส่งผลกระทบสูง สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ☐ เครือข่ายความร่วมมือ ภายในและภายนอกองค์กร และการนำผลที่ได้จากการ ร่วมมือจากหลายหน่วยงาน หรือการใช้กลไกห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐไปปฏิบัติได้ จริงในการแก้ไขปัญหาที่มีความ ซับซ้อน ☐ มีการทำ การระดมทุน (crowd sourcing) การสร้าง แรงจูงใจ ให้บุคคลภายนอก หรือภาคเอกชนเข้ามาเป็น เครือข่าย	- กรมพัฒนาที่ดิน (หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน และภาคเครือข่าย เช่น อสม. หมอดินอาสา) ในการแก้ไข ปัญหานี้สินของเกษตรกร ผ่านการ ทำ crowd sourcing การระดมทุน และการสร้างแรงจูงใจให้ บุคคลภายนอก ภาคเอกชนเข้ามามี ส่วนร่วม (Partner) - การนำนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจาก กิจกรรม #hackatax มาพัฒนา ต่อยอดร่วมกันกับภาคเอกชน และ ดำเนินการทดสอบนวัตกรรม Tax Sandbox เพื่อพัฒนาบริการของ กรมสรรพากร

1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การประเมินและติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม - การติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่องและรายงานผลต่อสาธารณะ ให้เป็นไปตามกฎหมายด้วยความเป็นธรรม	☐ ประเมินความเสี่ยงโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจผลกระทบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ☐ เตรียมมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น การทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นทั้งก่อน/ระหว่าง/หลังดำเนินโครงการตอบคำถามและชี้แจงได้ต่อสาธารณะ ใช้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ☐ กำหนดตัวชี้วัดและติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ☐ รวบรวมข้อมูล/สถิติ/ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการถูกติดตาม/ตรวจสอบจากทุกภาคส่วน	มีการกำหนดตัววัดและกระบวนการในการรายงานติดตามผลของโครงการและยุทธศาสตร์ต่างๆ รวมทั้งโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนผ่านกลไกการติดตามรายงานผล และการตรวจราชการ รวมทั้งการใช้จ่ายตามงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
Advance - การติดตามรายงานผลกระทบโดยผ่านกลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา อย่างทันการณ์	☐ ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินการ	ส่วนราชการได้มีการพัฒนาเครื่องมือด้านการรายงานและมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตามและรายงานผลที่ทันสมัย ใช้งานง่าย เช่น มี Framework ของการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	เพื่อรายงานผลได้อย่างรวดเร็ว และทันเหตุการณ์ ☐ สร้างเครือข่ายเฝ้าระวังเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และทันเหตุการณ์	รายงานข้อมูลแบบ real time บนเว็บไซต์ของส่วนราชการ การรายงานข้อมูลด้านทรัพยากรน้ำ การเพาะปลูกพืชหลักต่างๆ การเฝ้าระวังป้องกันโรค และมาตรการในการส่งเสริมตลาด มีการบูรณาการการตรวจติดตามร่วมกับทุกภาคส่วนและเครือข่ายในการเฝ้าระวังและร่วมแก้ปัญหาของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Significance - การคาดการณ์ ผลการดำเนินการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาวางแผนในการขับเคลื่อนนโยบาย	☐ ผู้บริหารมีการกำหนดตัววัดที่บรรลุผลลัพธ์ในเชิง - ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ - ยุทธศาสตร์พื้นที่ (ถ้ามี) - ยุทธศาสตร์ชาติ - ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ☐ มีการคาดการณ์ เพื่อรู้เท่าทันสถานการณ์ เช่น การทำ Foresight Scenario , Policy Simulation Scenario Planning ☐ นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์คาดการณ์ มากำหนดมาตรการ/แนวทางเพื่อป้องกัน/ส่งเสริมการดำเนินการเพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและสาธารณสุข	- การวิเคราะห์คาดการณ์สถานการณ์การติดเชื้อโควิดประเทศไทย โดยการคาดการณ์ผลจากการล็อกดาวน์และมาตรการต่อเนื่อง กับจำนวนผู้ติดเชื้อนำไปสู่ข้อเสนอการกำหนดมาตรการต่างๆ เช่น วางแผนด้านเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการพัฒนาบริการด้านสาธารณสุข เป็นต้น

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับ การขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที่

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ ตอบสนองความท้าทาย และสร้างนวัตกรรมเพื่อ การเปลี่ยนแปลง		กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ ตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและบรรลุ พันธกิจส่วนราชการ	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนอง ความท้าทายของส่วน ราชการ มีการคาดการณ์การ เปลี่ยนแปลงในอนาคต และ รองรับการขับเคลื่อนสู่ องค์กรดิจิทัล	แผนยุทธศาสตร์เพิ่ม ขีดความสามารถขององค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล
2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ชาติ		กำหนดเป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจ ในระยะสั้น ระยะยาวและ สร้างการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์ผลกระทบของ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อ ยุทธศาสตร์ประเทศ	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม
2.3 แผนงานขับเคลื่อน ลงไปทุกภาคส่วน		แผนครอบคลุมทุกส่วน ชัดเจน มีการสื่อสารสู่การ ปฏิบัติ	แผนเน้นประสิทธิภาพ ทำน้อยได้มาก เปิด โอกาสให้สร้างนวัตกรรม และสร้างคุณค่าแก่ ประชาชน	บูรณาการกับแผนงานด้าน บุคลากร โดยมีการใช้ ทรัพยากรการใช้ข้อมูล ร่วมกัน
2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล		การติดตามรายงานผลและ การบรรลุเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์และคาดการณ์ และการปรับแผนให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ คาดการณ์ ไปออกแบบและ กำหนดนโยบายที่ตอบสนอง ได้ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 5 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตอบสนองความต้องการของ ประชาชนและบรรลุพันธกิจ ส่วนราชการโดยคำนึงถึง	☐ กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์เป็นระบบและ สนับสนุนการบรรลุพันธกิจส่วน ราชการทั้งระยะสั้น ระยะยาว ☐ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในการแข่งขัน	มีคู่มือและกระบวนการในการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ ที่ตอบสนองต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การบรรลุพันธกิจของ ส่วนราชการ มีแผนผัง/ตารางแสดง แนวทางในการกำหนดทิศทาง การ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
โอกาสการเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียมกันและรับฟังความเห็นของประชาชน - แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	☐ วางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึง - ประโยชน์สุขประชาชน - รองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การแข่งขันจากภายนอก การ/นอกประเทศ ความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป - การปรับปรุงการให้บริการที่เชื่อมโยงผลลัพธ์ และผลผลิตที่ตอบสนองต่อกระบวนการ และโอกาสการเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียมกัน ☐ แนวทาง/ช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและแนวทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม และตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	ดำเนินงานของส่วนราชการ มีแผนภูมิการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประจำปี เชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับผลลัพธ์ทั้งระยะสั้นและผลระยะยาว
Advance - แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล	☐ การวิเคราะห์ความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันมีผลกระทบต่อการให้บริการ การรับรู้ การเข้าถึง ของภาคสังคมและภาคประชาชน ☐ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย และรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	- การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ตัวอย่างเช่น กรมพัฒนาที่ดิน มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อรองรับและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (1ปี) ระยะกลาง (5ปี) และระยะยาว (20ปี) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของกรมฯ ด้านพัฒนาองค์กรสู่ความ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	☐ การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันมีผลกระทบต่อการให้บริการ การรับรู้ การเข้าถึง ของภาคส่วนต่าง ๆ ☐ การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานรองรับการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการ สร้างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ให้บริการกับประชาชน	เป็นเลิศ เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และพัฒนาดิจิทัลของประเทศ - กรมสรรพากรขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ D²DRIVE มุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลปรับปรุงกระบวนการ ครอบคลุม (Digital Transformation และ Data Analytics) โดยมีการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรและวางแผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการ งบประมาณให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เร่งต่อยอดในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลมากระดับคุณภาพชีวิตประชาชนและผู้เสียภาษี เพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับการบริการทางภาษีอย่างทั่วถึงและจัดเก็บภาษีได้อย่างโปร่งใสเป็นธรรม
Significance - แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และการสร้างนวัตกรรม ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว - แผนยุทธศาสตร์ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	☐ แผนยุทธศาสตร์ แผนงานที่เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และการสร้างนวัตกรรม ☐ การนำระบบดิจิทัลมาใช้ - สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน - สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว - การยกระดับการบริการให้รวดเร็ว ฉับไว ต้นทุนต่ำ	ตัวอย่างเช่น กรมพัฒนาที่ดินมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรดินด้วยการสำรวจจำแนกดินวิเคราะห์ดิน และวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเป็นระบบ และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาที่ดินเชิงนวัตกรรม เช่น ผลิตภัณฑ์จุลินทรีย์ ระบบแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุกออนไลน์ (Agri-Map Online) การบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม (Zoning by Agri-Map) ทำให้ เกษตรกร ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	เข้าถึงได้ง่ายและเข้าถึงได้ ทุกที่ ทุกเวลา	ทางการเกษตรและเพิ่มรายได้ ทำ การเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น - กรมสรรพากร จัดทำและขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ โดยการนำ Agile Methodology ประยุกต์ใช้กับการ กำหนดกลยุทธ์ D²DRIVE มุ่งสู่ เป้าหมายการจัดเก็บรายได้ให้ตรงเป้า ออกนโยบายภาษีให้ตรงกลุ่ม และ บริการผู้เสียภาษีให้ตรงใจ ตอบสนอง กับความต้องการของผู้เสียภาษี รองรับ ต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) โดยมุ่งเน้น การนำ Digital Transformation ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและ การให้บริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การกำหนดเป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ ตอบสนองต่อพันธกิจของ ส่วนราชการทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว รวมทั้งการสร้าง การเปลี่ยนแปลงและ ถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงาน และบุคคล	☐ มีแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แผนระยะสั้น และแผนระยะยาวที่ส่งผลต่อ ยุทธศาสตร์ชาติ ☐ มีแผนนำระบบดิจิทัลมาใช้ ปรับเปลี่ยนการทำงานและ รองรับการเปลี่ยนแปลง ☐ กำหนดตัวชี้วัดและ เป้าประสงค์ที่ตอบสนองพันธกิจ ของส่วนราชการ และการ เปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดสู่ ระดับหน่วยงานและบุคคล	มีตัวชี้วัดที่ตอบสนองเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ เช่น ประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามหลักภารกิจ พื้นที่/ ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัด ตัววัดด้านการพัฒนาระบบบริหาร จัดการ ตัววัดด้านศักยภาพในการเป็น ส่วนราชการที่มีความสำคัญเชิง ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา เป็นต้น

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Advance - มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว	☐ มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่างๆ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การลดผลกระทบจากข้อบังคับทางกฎหมาย	ตัวอย่างเช่น เป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายด้านการส่งออก จะมีผลให้เกิดการขยายตัวของตลาดใหม่ขึ้น และนำมาสู่การเพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศอีก xx% การวิเคราะห์ผลกระทบจำนวนด้านมาตรการทางภาษีเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม จะส่งผลให้เกิดอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ yy ภายในปี พ.ศ. 2561 เป็นต้น
Significance - มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบทั้งทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ	☐ วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้ ☐ วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ	- กรมสรรพากรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายนอกและส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ในการจัดเก็บภาษีอากร โดยกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารงานผ่านคณะกรรมการฯ ในการติดตามการจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตามประมาณ และจัดตั้งคณะกรรมการติดตามการจัดเก็บรายได้ฯ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยง คาดการณ์ และวางแผนเชิงรุกเป็นรายเดือนเพื่อกำหนดเป้าหมายการจัดเก็บภาษีของกรมฯ โดยใช้การวิเคราะห์ภาษีเงินได้นิติบุคคลและภาษีมูลค่าเพิ่มเป็นรายกิจการ (Data Analytics) และจัดทำกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีเพื่อขยายฐานภาษีและทำให้ธุรกิจปฏิบัติหน้าที่ทางภาษีได้อย่างถูกต้อง โดยนำหลักการ OKR :

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		Objective and Key Results มาใช้ต่อยอดในการเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในการติดตามและคาดการณ์ผลการจัดเก็บภาษีอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือได้อย่างทันท่วงที - กรมสรรพากรมีการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดยมีการนำเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) มานำร่องใช้ในการให้บริการด้านการคืนภาษีแก่นักท่องเที่ยว และเชื่อมต่อข้อมูลของหน่วยงานรัฐและเอกชนให้ผู้รับบริการได้รับเงินภาษีคืนสะดวกเร็วขึ้น

2.3 แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก วางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน รับฟังความคิดเห็นและเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม	แผนปฏิบัติการ ☐ รongรับยุทธศาสตร์ทุกด้านครอบคลุมทุกส่วนงานวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน ☐ ถ่ายทอดลงไปถึงเครือข่ายระดับพื้นที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม ☐ มีความชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อยในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลัก มีแผนปฏิบัติการและหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค มีฐานข้อมูลร่วมกันภายในกรม/กระทรวง

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Advance - แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และเปิดโอกาสให้สร้างนวัตกรรม (ทำน้อยได้มาก) ที่สร้างคุณค่าให้กับประชาชน (Public value)	แผนปฏิบัติการคำนึงถึง ☐ การเปิดโอกาสให้สร้างนวัตกรรม (ทำน้อยได้มาก) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างคุณค่าให้กับประชาชน ☐ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการสื่อสาร การลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจ รวดเร็ว สร้างคุณค่าแก่ประชาชน ☐ การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	มีแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงประสิทธิภาพและการลดต้นทุน เช่น การพัฒนาระบบการส่งใบคำร้องและการจองผ่านระบบออนไลน์เพื่อการลดเวลาการรอคอย การพัฒนาฐานข้อมูลเดียวเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและความผิดพลาด การสื่อสารผ่านเครือข่ายบนเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความเร็วและประสิทธิภาพในการเข้าถึงปัญหา การใช้ แผนที่ GIS เพื่อติดตามแผนปฏิบัติการการควบคุมโรคที่เกิดขึ้นทั่วประเทศ เป็นต้น - กรมพัฒนาที่ดินขับเคลื่อนแผนไปสู่โดยใช้เครื่องมือ Individual Scorecard ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรมไปยังทุกหน่วยงาน ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับหน่วยงาน ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปสู่ระดับปฏิบัติงาน ถ่ายทอดและสื่อสารแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบการให้บริการที่เน้นการเข้าถึงของเกษตรกรในพื้นที่ให้ครอบคลุมพื้นที่ รวมถึงมีแนวทางการพัฒนาหมอดินอาสาให้เป็น Smart Volunteer Soil Doctor และใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard จัดการองค์การให้มีความชัดเจนในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ นำไปปรับปรุงกระบวนการผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Significance - แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ	แผนปฏิบัติการ ☐ บูรณาการกับแผนด้านบุคลากรทั้งการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลัง ☐ รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ☐ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน และสร้างการมีส่วนร่วมและใช้ประโยชน์จากเครือข่าย ☐ เอื้อต่อการโอนย้ายภารกิจบางส่วนให้ภาคเอกชน หรือภาคส่วนอื่น ดำเนินการแทน ☐ ใช้ระบบดิจิทัลในการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย และมีการใช้ข้อมูลร่วมกัน	แผนพัฒนาบุคลากรควรสอดคล้องและสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ เช่น กรมพัฒนาที่ดินมีการสร้างและพัฒนาความเข้มแข็งให้กับหมอดินอาสาและเกษตรกรภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในการใช้ฐานข้อมูลดิน มีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และเครือข่ายภาคเอกชน เพื่อให้แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จ เช่น - การสร้างระบบเครือข่ายโรงพยาบาลในพื้นที่หรือโรงพยาบาลอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในสังกัด โดยมีการใช้ระบบดิจิทัลเพื่อความร่วมมือในการส่งข่าวสารและส่งวัคซีนในกรณีขาดแคลน เพื่อการป้องกันโรคระบาดให้กับประชาชน - การบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม (Zoning by Agri-Map) โดยบูรณาการฐานข้อมูลร่วมกันของทุกหน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก นำสู่การกำหนดนโยบายการปรับเปลี่ยนในพื้นที่ไม่เหมาะสมทั้งในระดับส่วนกลาง และภูมิภาค เกิดแรงจูงใจกับเกษตรกรปรับเปลี่ยนการผลิตที่มีความพร้อมจากการชี้แจงและการทำความเข้าใจข้อมูล ส่งผลให้การผลิตมีรายได้เพิ่มขึ้น

2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)	☐ ระบบการติดตามรายงานผลของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว - รายงานสถานะการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ - เตรียมการแก้ไขปัญหากรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ - การรายงานผลที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ	มีระบบการติดตามรายงานผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ โดยมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ มีการจัดทำรายงานสู่สาธารณะผ่านการรายงานผลตัวชี้วัดบนเว็บไซต์ของส่วนราชการ หรือรายงานประจำปี
Advance - การนำเทคโนโลยีมาวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)	☐ แผนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ - สามารถปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับผลที่เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่บรรลุผล หรือดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ - สามารถปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ☐ มีการนำเทคโนโลยีมาวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้ ประมวลผลและแสดงผลด้วยเครื่องมือ BI Tools และ Dashboard ☐ มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกปีเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ตัวอย่างเช่น จังหวัดมีค่าเป้าหมายของรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นปีละ xx% ทุกปีในแผนพัฒนา 5 ปีข้างหน้า แต่จากการวิเคราะห์ผลในปีล่าสุด พบว่ามีการเติบโตเกินกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้กว่า 50% จังหวัดได้มีการปรับเปลี่ยนค่าคาดการณ์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับผลที่เกิดขึ้น และได้ปรับค่าการคาดการณ์ใหม่รองรับ รวมทั้งการสื่อสารให้ทุกส่วนราชการและภาคเอกชนได้ปรับให้สอดคล้อง ทั้งนี้ เพื่อการเตรียมการรองรับการเติบโตที่จะเกิดขึ้น - กรมบังคับคดี ติดตามและประเมินผลการดำเนินการด้วยการนำระบบการรายงานผลผ่านช่องทางการดำเนินงานของกรมฯ ได้แก่ ระบบ G-Chat ระบบ Intranet และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ในการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละระดับ โดยสามารถ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		รายงานข้อมูลและผลการดำเนินงานไปยังผู้บริหารระดับสูงผ่านระบบติดตามทางระบบสารสนเทศ (Intranet) แบบ Real-Time เพื่อใช้ในการทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน - กองทัพเรือ กำหนดแนวทางการวัดปฏิบัติการทางทหาร โดยดำเนินการผ่านระบบควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการ (C5ISR) โดยรวบรวมข้อมูลจากหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ มาวิเคราะห์แสดงผล และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วในการใช้อาวุธและการค้นหาพิสูจน์ทราบภัยคุกคาม
Significance - การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอก และการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)	☐ ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนโดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใดและจะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร ☐ มีการเตรียมความพร้อมและมีความคล่องตัวต่อสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง ☐ มีแผนการจัดการเชิงรุกเพื่อปรับแผนให้ทันเวลาและเกิดผลลัพธ์ที่ดีเป็นไปตามต้องการ ☐ นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับ Advance ไปใช้ในการออกแบบและกำหนดนโยบาย	มีการรายงานข้อมูลจากส่วนงานต่างๆ อย่างรวดเร็ว เข้าถึงง่าย มีการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ส่วนราชการเองต้องมีความคล่องตัวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น แนวโน้มของการโจมตีทางไซเบอร์ การปรับลดของอัตราแลกเปลี่ยนที่อาจส่งผลกระทบต่อส่งออก เป็นต้น ส่วนราชการควรวิเคราะห์และเตรียมแผนเชิงรุกเพื่อการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ เช่น - กรมสรรพากรจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลในงานที่รับผิดชอบ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเก็บภาษีและการให้บริการ (Data Analytics) นำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย/มาตรการที่สำคัญ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		- กรมสอบสวนคดีพิเศษ มีระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน/ข่าวสารของกรมฯ ผ่านแอปพลิเคชัน “DSI” โดยมีแผนในการเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนแผนในเชิงรุกที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบาย/แผน รวมถึงระบบ DSI Case Intelligence : CI ในการติดตามและคาดการณ์ผลคดีพิเศษ รวมถึงมีระบบ PMS ในการติดตามและรายงานผลตามแผนปฏิบัติราชการ เพื่อจัดทำแผนการจัดการเชิงรุกด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง การปฏิบัติการตรวจค้น ปิดล้อม จับกุมผู้ต้องหา หรือ ค้นหาหลักฐานพยาน เป็นต้น

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ สร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจ และความผูกพันของประชาชนผู้รับบริการกับหน่วยงาน วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง 		ใช้ข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง	ใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ ค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่	ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อวางนโยบาย เชิงรุกทั้งปัจจุบันและอนาคต
3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน 		การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	วิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาเชิงรุก	บูรณาการกับฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผน และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ
3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม 		การปรับปรุงบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการในภาพรวมและเฉพาะกลุ่ม	สร้างนวัตกรรมที่สามารถออกแบบการให้บริการเฉพาะบุคคล
3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์ 		มีช่องทางเป็นมาตรฐาน และกระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก รวดเร็ว ทันการณ์ จัดการได้ และต้องสร้างความพึงพอใจ	ตอบสนองข้อร้องเรียนและใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ตอบสนองและสร้างความผูกพัน (engaged citizen)

ภาพที่ 5 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง (Customer centric)	☐ นำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันโดยรวบรวมข้อมูลจาก - ช่องทางต่างๆ เช่น ผลสำรวจความพึงพอใจ แบบสอบถามความคิดเห็น การประชุมรวบรวมความคิดเห็นจากภายในองค์กร/ภายนอกองค์กร/เครือข่าย และอัตราการเติบโต เป็นต้น - ฐานข้อมูลของส่วนราชการ	มีกระบวนการค้นหาและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการที่แตกต่าง ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการการรับฟังและการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น แบบสอบถาม อบรมสัมมนา เว็บไซต์ เป็นต้น และนำมาประมวลวิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Advance - การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ (รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล) เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง เพื่อตอบสนองความต้องการประชาชนที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital technology, Customer centric)	☐ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัลและช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ รวมทั้ง BIG DATA (เช่น Mobile Application หรือ facebook ที่มีการรับส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์) เพื่อ - รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าถึงบริการผ่าน เครื่องมือ Social Listening หรือ Google Trend ข้อมูลการใช้บริการผ่านรูปแบบอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความ	- กรมพัฒนาชุมชน มีการออกแบบวิธีการ และช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินการเชิงรุกในการสำรวจและรับฟังเรียนรู้เฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ผ่านเครื่องมือ Social listening ในการรับฟังความคิดเห็นของชุมชนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายเชิงรุก ส่งเสริมการตัดสินใจรูปแบบใหม่ของการในการปรับปรุงงานบริการสินค้า OTOP ที่ตอบสนองกับกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการในอนาคต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	คาดหวังใหม่ๆ ของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม	
Significance - การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งภายในและภายนอก (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม) เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต (Actionable policy solution)	☐ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อ - วิเคราะห์และเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น - กำหนดนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต - นำข้อมูลที่ได้ ไปใช้ในการปรับปรุงงานบริการเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมควบคุมโรคได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการเฝ้าระวัง และตรวจจับโรคและภัยสุขภาพจากฐานข้อมูลและแนวโน้มการเกิดภัยต่างๆ มาใช้กำหนดแนวทางในการเฝ้าระวังใน 5 มิติ เพื่อเตรียมการตอบโต้ภาวะโรคและภัยสุขภาพได้ทันต่อเหตุการณ์ ขณะเดียวกันได้วางมาตรการการรับฟังให้ครอบคลุมและทันการณ์ทั้งเชิงรุกและเชิงรับด้วยวิธีการที่หลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่ม - กรมศุลกากร ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศวิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งบริบทข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศสู่การพัฒนาระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว สามารถติดตามสถานะการให้บริการของหน่วยงานได้ทุกที่ ทุกเวลาแบบ Real time และตอบสนองทันทีต่อการให้บริการขัดข้อง และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุขทั้งทางตรงและทางอ้อม

3.2 การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอย่างเท่าเทียมกันตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาวิเคราะห์ และ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน	☐ ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน และตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของทุกกลุ่ม เช่น การให้บริการทันการณ์ พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อนโยบายการบริการต่างๆ เป็นต้น	รูปแบบการประเมินความพึงพอใจอาจดำเนินการได้หลากหลายตามความเหมาะสม เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้าสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทุกภารกิจ โดยกำหนดวิธีการที่เหมาะสมและความสะดวก ได้แก่ การสอบถามผู้รับบริการ ณ จุดบริการ การสำรวจผ่านเว็บไซต์กรม แบบสอบถามทาง e-Mail การรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ นำผลที่ได้ มาปรับปรุงบริการทั้งเร่งด่วน และการแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
Advance - การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาในเชิงรุก	☐ นำผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเชิงรุก	ความผูกพันควรวัดในมิติของการปฏิบัติมากกว่าความรู้สึก เช่น ส่วนราชการมีการประเมินผลจากความพึงพอใจเกี่ยวกับ พันธูพืชที่ส่งเสริมแก่เกษตรกร พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง แต่จากการสำรวจพบว่าเกษตรกรไม่ได้นำพันธู้ไปปลูก (ความผูกพัน) ส่วนราชการจะต้องค้นหาเพื่อเข้าใจสาเหตุ และวางแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงรุก เช่น สร้างกลไกทางการตลาด สร้างเครือข่ายผู้จำหน่ายกับกลุ่มเกษตรกร เป็นต้น - สป.สธ. ใช้ระบบการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ซึ่งในการออกแบบสำรวจความพึงพอใจได้จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		ส่วนเสีย นำไปวางแผน ปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรม รวมถึงได้ประเมินช่องว่างการปฏิบัติงานกับมาตรฐานบริการ (GAP) โดยมีมาตรการเชิงรับในการพัฒนาระบบสารสนเทศในการยกระดับคุณภาพในการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อำนวยความสะดวกในการให้บริการ ลดระยะเวลาและรอคอย และมีมาตรการเชิงรุกในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยการใช้ระบบการให้คำปรึกษาออนไลน์ผ่านระบบบริการแพทย์ทางไกล และบูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในพื้นที่
Significance - การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันกับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ	☐ บูรณาการข้อมูลจากผลการสำรวจกับฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อ - แก้ปัญหาความไม่พึงพอใจในการให้บริการที่ดีขึ้น - เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรม	จากการดำเนินการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ กรม ปศุสัตว์ได้นำผลการสำรวจของหน่วยงานภายในกรมฯ มาวิเคราะห์ และนำไปใช้สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ เช่น การพัฒนาระบบ e-Service ซึ่งบูรณาการกับฐานข้อมูลทะเบียนสัตว์แห่งชาติ (NID) อำนวยความสะดวกและลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ยุ่งยากต่อการติดต่อของผู้ประกอบการ

3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	☐ มีกระบวนการในการทบทวนและการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง ☐ มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ☐ มีการถ่ายทอดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกพื้นที่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ (พก.) ได้มีการเรียนรู้และปรับปรุงรูปแบบการบริการและกลไกการสนับสนุนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้พิการที่มีความต้องการเฉพาะที่หลากหลาย และได้ถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่เข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการของผู้รับบริการซึ่งเป็นผู้พิการ เช่น การพัฒนาเครื่องมือสื่อสารการได้ยิน ตลาดอาชีพออนไลน์สำหรับผู้พิการ เป็นต้น
Advance - การสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customer groups and segments)	☐ สร้างนวัตกรรมการให้บริการใหม่ๆ ที่ตอบสนอง - ความต้องการภาพรวม - ความต้องการเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะให้สามารถเข้าถึงการบริการได้ คำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาส	การพัฒนาโปรแกรมการคำนวณภาษีส่วนบุคคลเพื่อให้ผู้เสียภาษีสามารถทำการคำนวณด้วยตัวเองก่อนชำระมีการชำระและคืนภาษี
Significance - การสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้(Personalized /Customized service)	☐ การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่ - มีความคล่องตัวในการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการ - เอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตาม	ตัวอย่างของการบริการเฉพาะบุคคลที่ออกแบบได้ เช่น การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาที่ผู้เรียนในวัยทำงานสามารถออกแบบตามความต้องการและความสะดวกของตนเอง ตลอดจนการเลือกเรียนในเวลาที่เหมาะสมตามความต้องการ เป็นต้น

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	ความต้องการเฉพาะบุคคล (Customized Service) ☐ การเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความ สะดวกในการเข้าถึงบริการ	

3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับลำดับความสำคัญของเรื่อง (Service level Agreement: SLA)	☐ มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนที่สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก และมีประสิทธิผล ☐ มีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียน (Response) ที่สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของเรื่อง	ส่วนราชการต้องจัดให้มีช่องทางและระบบการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือร้องเรียน โดยมี การแยกลำดับความสำคัญตามแหล่งที่มา มีการกำหนดระยะเวลาการตอบกลับและแก้ไขตามความสำคัญของเรื่องที่ร้องเรียน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบตามเรื่องที่ร้องเรียน - ช่องทางที่มีประสิทธิภาพ หรือช่องทางที่เกิดการสื่อสารทั้งสองทาง ได้แก่ การให้บริการ Call Center หรือช่องทางมาตรฐานการรับเรื่องราวร้องเรียน เช่น อีเมล หรือช่องทางรับเรื่องราวร้องเรียนผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน เป็นต้น - กรมสรรพสามิต มีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน 10 ช่องทาง ได้แก่ สายด่วน 1713 หนังสือราชการ/หนังสือทั่วไป Email Facebook Line เบอร์โทรศัพท์ เคลื่อนที่ของสรรพสามิตพื้นที่ ตู้รับฟังความคิดเห็นและร้องเรียนของแต่ละหน่วยงาน เว็บไซต์กรมสรรพสามิต ตู้ ปณ 10 และศูนย์บริการประชาชน เป็นต้น

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		- กรมสอบสวนคดีพิเศษ มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน จำนวน 9 ช่องทาง โดยจัดทำมาตรฐาน (Flow Chart) และพัฒนา “ระบบรับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียน แจ้งเบาะแส” และ “ระบบติดตามสถานะเรื่องร้องเรียน” เพื่อติดตามความคืบหน้าของเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียน (tracking) ได้ผ่านทางเว็บไซต์ กสพ. และ Application DSI โดยปรับลดระยะเวลาดำเนินการ และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน
Advance - กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	☐ มีการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียน อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ ☐ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการทำงานและการแก้ปัญหาในเชิงรุก (Response and React) ☐ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการจัดการข้อเรียนของหน่วยงาน	การรายงานสถิติการร้องเรียนและการบริการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงประเด็นปัญหา รวมทั้งสถิติในการตอบข้อสงสัย และจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข หรือสถานะการแก้ไขปัญหา ผ่านการแจ้งกลับโดยเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น การแถลงข่าวผ่านสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงอย่างทันท่วงที มี QR code สำหรับรับเรื่องร้องเรียนทั้งในระดับอำเภอและจังหวัดที่ส่งตรงถึงผู้ว่าราชการจังหวัด ผ่านทาง Facebook ของผู้ว่าราชการจังหวัด - กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีการออกแบบวิธีการและช่องทางต่าง ๆ ในเชิงรุก ได้แก่ ระบบประชาสัมพันธ์ สังเกตจากการตรวจแรงงาน แบบสำรวจ เป็นต้น และเชิงรับ ได้แก่ การเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นผ่านทางโทรศัพท์ E - mail Facebook และ Application line ของกลุ่มเครือข่ายแรงงานด้านต่าง ๆ แล้วนำผลการรับฟังมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาปรับปรุงผลผลิตและการบริการ ที่

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง ผ่านการนำมากำหนดในการวางแผนยุทธศาสตร์ การให้บริการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมการให้บริการ
Significance - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างสรรค์ และเรียกความเชื่อมั่นและสร้างความผูกพันของผู้รับบริการเพื่อสร้าง	☐ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรับข้อร้องเรียน และการตอบสนองข้อร้องเรียนเบื้องต้น ☐ การใช้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาในเชิงสร้างสรรค์	ในการแก้ไขปัญหาให้ทันการณ์และสร้างความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาต้องอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในปัญหาและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ กระบวนการการแก้ไขข้อร้องเรียนอาศัยความร่วมมือ และการค้นหาหนทางแก้ไขร่วมกัน และการสื่อสารที่ทันการณ์ - กรมสรรพากรมีวิธีการบริหารจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มสรุปปัญหาและเร่งแก้ไขดำเนินการ และปรับปรุงเว็บไซต์กรมฯ ใหม่ ในการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เสียภาษีและผู้รับบริการผ่านแนวคิด “เข้าถึงง่าย สบายตา เป็นสากล” สามารถตรวจสอบสถานะการขอคืนภาษีโดยไม่ต้องรอให้เรียกตรวจเอกสาร ลดข้อร้องเรียน โดยการใช้เทคโนโลยี AI ในการตอบสนอง เช่น Chatbot ตอบคำถามเบื้องต้น เกิด Engage Citizen เช่น กรมสรรพากรพัฒนาน้องอารี Chatbot ในการให้บริการตอบปัญหาด้านภาษีอากรออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นต้น - การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อเรียนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์ เช่น ความร่วมมือกับคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในการออกกฎหมายยกเว้นภาษี

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		เงินได้ที่ผู้มีเงินได้เป็นผู้พิการซึ่งเป็นคนต่างด้าวที่มีหนังสือรับรองความพิการจากกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ และอำนวยความสะดวกในการขอคัดแบบแสดงรายการภาษีของชาวต่างชาติเพื่อขอต่อวีซ่าในประเทศไทยกับ สตม. สะดวก และรวดเร็วขึ้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงาน ทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผย ข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
4.1 การกำหนด ตัววัดเพื่อติดตาม งานอย่างมีประสิทธิภาพ 		การวางแผนและรวบรวมข้อมูลและตัววัดทุกระดับโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบจัดการข้อมูล มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอ
4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ เพื่อการแก้ปัญหา 		การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหาในกระบวนการที่สำคัญ	เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขในเชิงนโยบาย และการปรับยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ
4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล 		การรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลและองค์ความรู้จากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	นำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุงจนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ บรรลุยุทธศาสตร์และการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ประชาชน
4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ 		การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ตามมาตรฐานกำกับข้อมูล (Data Governance)	มีระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน	เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลข้ามหน่วยงาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 6 หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Use of Performance Measures)	☐ วางแผนในการรวบรวมข้อมูล ☐ รวบรวมข้อมูลตัววัดในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ ☐ นำข้อมูลมาใช้ในการติดตามรายงาน และประเมินผล ☐ นำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ☐ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบูรณาการข้อมูล จัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย - มีการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นและเชื่อถือได้ต่อประชาชน ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย	กระทรวงพลังงานมีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และตัววัดเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และ (2) กลุ่มที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำ โดยตัววัดทั้งหมดมีการปรับให้สอดคล้องเพื่อใช้ในการติดตามสถานการณ์ ประเมินผล และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านพลังงานของประเทศ กระทรวงพลังงานสร้างความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ปลอดภัย คำนึงถึงคุณภาพ เพื่อรองรับการทำงาน ในการกำหนดตัววัดเชิงยุทธศาสตร์ กระทรวงฯ มีเกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่เข้มข้น สามารถวัดผลได้ต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในระดับสากล เพื่อให้สามารถเทียบเคียงความสำเร็จได้
Advance - ระบบการจัดการข้อมูล และสารสนเทศ มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อประชาชน (Quality and availability of data and information)	☐ ระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพคำนึงถึงผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก - รูปแบบและความพร้อมใช้ - การจัดการข้อมูลตามมาตรฐานสากล - เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ	ตัวอย่าง กรมศุลกากร ได้กำหนดข้อมูลและสารสนเทศตามความต้องการใช้งานเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) ระบบข้อมูลในการบริการ เช่น ระบบพิธีการศุลกากรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (2) ระบบฐานข้อมูลสำหรับเจ้าหน้าที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ Warning System ระบบสถิติ การนำเข้า/ส่งออก (3) ระบบบริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ประกอบการค้า

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทาง Internet (4) ระบบ National Single Window เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบบูรณาการเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจากการติดต่อเพียงจุดเดียว เช่น ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก ตัวแทนออกของและผู้ประกอบการขนส่งสามารถส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาดและลดการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่า อีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับทุกหน่วยงานทั้งภาคภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ได้อย่างรวดเร็วแบบครบวงจร
Significance - การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอก รวมทั้งภาคประชาชนสามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ จัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (Public data portal)	☐ การกำหนดข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะได้ (โดยไม่ต้องร้องขอ) ☐ ช่องทางการเปิดเผยข้อมูลที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย ☐ การดำเนินการอยู่บนพื้นฐานการสำรวจความต้องการและข้อเสนอแนะจากภาคประชาชนอย่างสม่ำเสมอ	กระทรวงสาธารณสุขมีการนำเสนอสถิติของผู้รับบริการ และด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย รวมทั้งฐานข้อมูลด้านประกันสุขภาพจำแนกตามพื้นที่ เป็นต้น

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆ ในส่วนราชการ	☐ การวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ ☐ การบริหารจัดการข้อมูล ☐ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการตามค่าเป้าหมาย ☐ การนำข้อมูลไปแก้ปัญหาปรับปรุงกระบวนการสำคัญ (Re-active)	ตัวอย่าง กรมควบคุมโรคมีการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยคณะกรรมการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ ในรูปแบบ Dashboard เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย เพื่อวัดผลการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
Advance - การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุก ระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์	☐ นำผลการวิเคราะห์มาค้นหาสาเหตุของปัญหา และคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ☐ นำไปแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย และการปรับยุทธศาสตร์ (Pro-active) ☐ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีค่าเทียบเคียงกับคู่เทียบ	อัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จซึ่งเป็นตัววัดสำคัญของกรมสุขภาพจิต จากการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องสรุปว่ามาจากสาเหตุหลัก 4 กลุ่ม โดยเฉพาะสาเหตุจากโรคซึมเศร้า ซึ่งผู้ป่วยมักไม่แสดงอาการชัดเจนทำให้การเข้าถึงการรักษาพยาบาลมีระดับต่ำ กรมฯ ได้นำมากำหนดเป็นโครงการวิจัยและพัฒนา “ระบบดูแลเฝ้าระวังโรคซึมเศร้าระดับจังหวัด” ซึ่งเป็นระบบบริการที่เชื่อมโยงกับทุกหน่วยบริการสาธารณสุขทั้งระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิและตติยภูมิทั่วประเทศ และมีการพัฒนาต่อเนื่องแบ่งเป็น 3 ระยะ จนอัตราการเข้าถึงบริการของผู้ป่วยโรคซึมเศร้าเพิ่มขึ้นจาก 5.05% ในปี 2552 เป็น 48.5% ในปี 2559

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Significance - การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ในทุก ระดับของหน่วยงาน เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา นำไปสู่การคาดการณ์ กำหนดนโยบาย หรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ในทุกระดับ	☐ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ และเชื่อมโยงผล ในทุกระดับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ☐ นำผลการวิเคราะห์ไปสู่การคาดการณ์ กำหนดนโยบายหรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ ☐ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหา และตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันถ่วงที	ตัวอย่างเช่น กรมบัญชีกลาง กำหนดตัววัดที่สำคัญไว้ 4 ระดับ สะท้อนถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงินของภาครัฐในภาพรวมของประเทศ ตั้งแต่ระดับประเทศลงมาจนถึงระดับบุคคล ในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของประเด็นการวัดผลดังกล่าว กรมบัญชีกลางได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใชสนับสนุนการปฏิบัติงานทั้งระบบ เพื่อความถูกต้องรวดเร็ว และมีความพร้อมต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ผู้บริหารสามารถติดตามผลตัววัดในระดับประเทศในระบบ GFMS และ e-GP ผ่าน Smartphone ทำให้สามารถสั่งการได้ทันทั่วทั้งที่ รวมถึงช่วยกำหนดมาตรการในการกระตุ้นการเบิกจ่ายของส่วนราชการ - กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ใช้ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนกระบวนการ 6 ด้าน และส่งต่อข้อมูลไปยังฐานข้อมูลกลางของกรม DMSc Data Center ในการประมวลผลและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลและแก้ไขปัญหา และพัฒนานวัตกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า และสร้างประโยชน์ด้านการแพทย์และสาธารณสุข มีการถ่ายทอดความรู้ให้เครือข่ายภาครัฐและเอกชนเพื่อนำไปเผยแพร่สู่ประชาชนในเชิงพาณิชย์ ช่วยให้องค์การต่าง ๆ ในภาครัฐสามารถจัดซื้อผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่พัฒนาโดยคนไทย

4.3 การใช้ความรู้ และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการ	☐ กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ☐ นำข้อมูลมาวิเคราะห์และรวบรวมไว้เพื่อนำไปทำประโยชน์ต่อยอดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	ตัวอย่างเช่น กรมบัญชีกลางมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุภาครัฐ การบัญชีภาครัฐ สวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ ความรับผิดชอบทางละเมิด การตรวจสอบภายใน กฎหมายการเงินการคลัง การเบิกจ่าย การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง โดยจัดเก็บในรูปแบบของฐานข้อมูล เอกสาร คู่มือแนวทางปฏิบัติ มีการจัดการและถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้กรมบัญชีกลางสามารถควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือ แก่ส่วนราชการและบุคคลภายนอกได้
Advance - มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้นอกส่วนราชการเพื่อการแก้ไขปัญหา และสร้างนวัตกรรม	☐ กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ เชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้จากภายนอกองค์การ ☐ นำองค์ความรู้มาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรม	ส่วนราชการหลายแห่งมีการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ระหว่างกันจนเกิดการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ได้แก่ ศูนย์บริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ มี Application ระบบการจราจรเชื่อมโยงเส้นทางหลวงแผ่นดิน และทางหลวงชนบทตลอดจนเส้นทางลัดต่าง ๆ และระบบความปลอดภัย เพื่อแก้ปัญหาสังคมเมือง - สป.สธ. สร้างและจัดการความรู้ด้านสุขภาพทั้งในระดับกระทรวง กรม ระดับเขตสุขภาพ พัฒนาศูนย์ความรู้ผ่านเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างกรม กอง หน่วยงานภายนอก

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		และมหาวิทยาลัย รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูลผู้ป่วยกับฐานข้อมูลกลาง (Population Information Linkage Center) ร่วมกับการปกครอง สร้างนวัตกรรมซอฟต์แวร์ ระบบ Smart Health ID ในการอำนวยความสะดวกประชาชน และเชื่อมโยงระบบข้อมูลสุขภาพผ่านระบบ HDC on Cloud ให้หน่วยบริการรายงานข้อมูลตลอดเวลา และมีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยใช้เครื่องมือ Big Data Tools วิเคราะห์และประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว เชื่อมโยงเครือข่ายแบบปิด (Intranet) ไปยัง รพ. ทุกระดับทั่วประเทศ เชื่อมโยงข้อมูลคลังสุขภาพ กับ สปสช. สำนักงานประกันสังคม กระทรวงศึกษาธิการ กรมการปกครอง กรุงเทพมหานคร ในการกำหนดสวัสดิการของรัฐ
Significance - มีการวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงจนเกิดเป็นกระบวนการที่เป็นเลิศ และผลลัพธ์ที่ดีสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ และการบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น	นำข้อมูลที่ได้จากการถอดบทเรียน ไปใช้วิเคราะห์ผลเพื่อ ☐ แก้ปัญหาและเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ☐ สร้างมาตรฐานใหม่ ที่นำไปสู่การบริการที่ส่งมอบมูลค่าเพิ่มแก่ประชาชน ☐ กำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ที่ส่งผลกระทบสูงต่อการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ ☐ บรรลุแผนยุทธศาสตร์ และก่อให้เกิดยุทธศาสตร์ใหม่	ส่วนราชการมีการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมการทำงานจากการใช้ข้อมูลและความรู้ภายในองค์กร การสร้างเครือข่ายจนนำไปสู่กระบวนการที่เป็นเลิศ มีการสนับสนุนให้เกิด BP ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริการ เช่น แอปพลิเคชัน DLT GPS ในการติดตามรถโดยสารสาธารณะและร้องเรียน รวมถึงเชื่อมโยงองค์ความรู้ในการพัฒนางานบริการให้เป็น e-Services เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานประกอบการขนส่งสินค้า

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		ด้วยรถบรรทุก (DLT e-Transport License) โดยร่วมมือกับพันธมิตร ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. และ สพร. (การสนับสนุนระบบรองรับการยื่นเอกสารแบบออนไลน์บนระบบ BizPortal) สพรอ. (การสนับสนุนมาตรฐาน วิธีการในการออกเอกสารในรูปแบบ e-License เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในเอกสารหลักฐาน ใบอนุญาตอิเล็กทรอนิกส์ ว่าสามารถใช้ได้และมีผลทางกฎหมายเสมือนใบอนุญาตกระดาษทุกประการ) กรมบัญชีกลาง (การสนับสนุนการให้บริการชำระค่าธรรมเนียมผ่านระบบ e-Payment) เป็นต้น - กรมควบคุมโรคมีการวิเคราะห์ และ เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ เพื่อนำไปต่อยอดการเรียนรู้ในหน่วยงาน และมีการจัดการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาจนเกิดแนวปฏิบัติที่ดี เช่น การป้องกันการระบาดของโรค นำไปเป็นต้นแบบในการตอบโต้และแก้ไขปัญหาโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญผ่านระบบบัญชาการเหตุการณ์และศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (EOC) และ พัฒนาระบบ TBCM เชื่อมโยงข้อมูลผู้ป่วยวัณโรค โดยวิเคราะห์ข้อมูล และ อัตราความสำเร็จในการรักษาแบบเรียลไทม์

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและใช้งานได้

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การจัดทำมาตรการในการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) เช่น การทำ Data Catalog, มาตรฐาน API โดยมีการกำหนดมาตรฐานข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูล ความเชื่อถือของข้อมูล และมาตรฐานความปลอดภัยและการเชื่อมโยงข้อมูล	☐ การดำเนินการ Data Governance ตามแนวทางมาตรฐานรัฐบาลดิจิทัลว่าด้วยแนวทางการเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณะ (Open Government Data Guideline) ดังนี้ - การทำ Data Catalog - การกำหนดมาตรฐาน เช่น มาตรฐาน API มาตรฐานข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูล ความเชื่อถือของข้อมูล และมาตรฐานความปลอดภัยและการเชื่อมโยงข้อมูล	ส่วนราชการมีการจัดทำมาตรฐานในการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) รองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มีการวิเคราะห์กระบวนการ และโอกาสในการพัฒนารูปแบบการทำงาน รวมทั้งการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับเทคโนโลยี มีฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมรองรับ โดยดำเนินการตามมาตรฐานรัฐบาลดิจิทัลว่าด้วยแนวทางการเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณะ (Open Government Data Guideline) ได้แก่ การทำสถาปัตยกรรมข้อมูล การจำลองและการออกแบบข้อมูล การจัดเก็บและการดำเนินการเก็บข้อมูล การบูรณาการและความสามารถในการทำงานร่วมกัน การบริหารจัดการเอกสารและเนื้อหาคุณภาพของข้อมูล เป็นต้น
Advance - มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง การป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ที่มีประสิทธิผล (Cybersecurity and BCM)	☐ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะถูกโจมตีทางไซเบอร์ ☐ การป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ ☐ การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อระบบฐานข้อมูล และการปฏิบัติการบนไซเบอร์ พร้อมทั้งแผนรองรับ	ตัวอย่างเช่น สป.สธ. มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลตามมาตรฐานสากล ISO 270001 มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศสุขภาพ (eHealth Strategy) มีแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงสาธารณสุข (ICT Master Plan) แผนแม่บทความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		และการสื่อสารแห่งชาติ 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 เพื่อเป็นแหล่งสำรองระบบ ฐานข้อมูลที่มีความสำคัญสูง
Significance - การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการใช้งานที่เป็นที่ประจักษ์ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์การและการให้บริการ - การใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์ และมีประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness)	☐ การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และมีการนำไปใช้ที่เป็นที่ประจักษ์ ☐ การใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่ครอบคลุมพันธกิจหลักของหน่วยงาน - ลดต้นทุน - ติดตามงานอย่างรวดเร็ว - การสร้างนวัตกรรมบริการ	ตัวอย่างเช่น การพัฒนา Mobile App. ที่สามารถตอบสนองผู้รับบริการ การออกแบบการติดตามงานในระบบเสมือนจริง การรายงานข้อมูลและระบบเตือนภัยแบบ real-time การติดตามแผนงานบนแผนที่ GIS ระบบธุรกิจแบบ e-Business มีระบบรายงานและสื่อสารกับประชาชนได้รวดเร็วในแต่ละพื้นที่ เป็นต้น - การสร้างนวัตกรรมการให้บริการนำเข้าส่งออกสัตว์น้ำผ่านระบบเชื่อมโยงคำขอกกลางและระบบสนับสนุนใบอนุญาตและใบรับรองผ่านอินเทอร์เน็ต (Fisheries Single Window: FSW) ผ่านระบบเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูลในการตรวจสอบย้อนกลับสัตว์น้ำ (Thai Flage Catch Certification System)

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน นำเทคโนโลยีดิจิทัล เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่ครอบคลุมพันธกิจหลักในการลดต้นทุน และยกระดับประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน/บริหาร ผ่านการให้บริการในรูปแบบ e-Services และมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับกรมศุลกากรแบบ Real-Time อำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการในการนำเข้าส่งออกเครื่องจักรและวัตถุดิบ ในโครงการที่ได้รับการส่งเสริม และการพัฒนาระบบ Single Window for Visa and Work Permit โดยขยายความร่วมมือในการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไปยังสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองและกรมการจัดหางาน ทำให้เป็นข้อมูลชุดเดียวกัน เปลี่ยนแปลงรูปแบบใบอนุญาตการทำงาน (Work Permit) จากรูปแบบกระดาษเป็นแบบดิจิทัล

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากร ให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความรอบรู้และมีจริยธรรม เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงาน มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ		การวางแผนกำลังคนตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ	การจัดการด้านบุคลากร รองรับความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงทักษะ หน้าที่ และลักษณะงาน	นโยบายการจัดการบริหารงานบุคคลและเกิดความคล่องตัว เพื่อให้เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง high performer
5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์		สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ที่พร้อมสนับสนุนการตัดสินใจ	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้เกิดสมรรถนะสูง ร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก
5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ		สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม สร้างความร่วมมือ และความรับผิดชอบ	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทีมที่มีผลการดำเนินงานที่ดี	สร้างวัฒนธรรมของความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของ ให้แก่บุคลากร และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม
5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร		พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานรวมถึงด้านดิจิทัล	เพิ่มพูน สังสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญต่อในสมรรถนะหลักองค์การ	พัฒนาทักษะบุคลากรและผู้นำ ให้มีความรอบรู้ ตัดสินใจ พร้อมตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อน และรองรับอนาคต

ภาพที่ 7 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 นโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความต้องการและมีความต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดย	☐ ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเหมาะสม ☐ การรับบุคลากรเข้ามาทำงานต้องเป็นการนำบุคลากรไปอยู่ที่ตำแหน่งที่เหมาะสม ได้	ในการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง ควรสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของประชาชน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน สำหรับสภาวะการจ้างงานและความต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
คำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน	ใช้ความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และตอบโจทยความต้องการของประชาชน	ประชาชน วิเคราะห์อัตรากำลัง กำหนดคุณลักษณะ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ และคุณวุฒิ เพื่อสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในระยะยาว ตัวอย่างเช่น กรมธนารักษ์มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังโดยนำเอาปัจจัยต่างๆ เข้ามาพิจารณาได้แก่นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์งบประมาณ และทรัพยากรบุคคลที่มีและนำข้อมูลความต้องการมาวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติเวลา คือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต เพื่อจัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงานรวมทั้งพัฒนาบุคลากร
Advance - การจัดการด้านบุคลากร รองรับความก้าวหน้าของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทักษะ หน้าที่ และลักษณะงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามกฎหมายด้วยความเป็นธรรม ให้มีความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน และมุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน (High Performance)	☐ การจัดการด้านบุคลากร รองรับความก้าวหน้าของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทักษะ หน้าที่ และลักษณะงาน เพื่อตอบโจทยกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ☐ ระบบการประเมินประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรทุกกลุ่มมีความชัดเจน โปร่งใส ☐ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาว ตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน	ส่วนราชการมีการวิเคราะห์เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรในแต่ละกลุ่มเพื่อนำไปสู่การวางแผน โดยกำหนดกรอบไว้ชัดเจนเพื่อให้แต่ละบุคคลวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนได้ตั้งแต่แรก เปิดโอกาสให้มีการย้ายสายงาน มีระบบการประเมินผลที่ยุติธรรมและเปิดเผย มีการป้อนกลับ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนา มีการประมวลผลทั้งภาพรวมและรายกลุ่มเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล มีฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่ครอบคลุมเพื่อดำเนินการวางแผนงานอาชีพและแผนสืบทอด ตำแหน่ง และสร้างกลไกใจที่หลากหลาย - นโยบายการจัดการด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการจ้างงานรูปแบบใหม่ เช่น กองบัญชาการกองทัพอากาศ กำหนด

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	☐ สร้างกลไกให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ☐ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การประเมินมีประสิทธิภาพ	คุณลักษณะละชี้ความสามารถของกำลังพลให้ตอบสนองต่อภารกิจ ตามสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ SMART ได้แก่ เสียสละ (S) มีคุณธรรม (M) ดำรงความถูกต้องพร้อมรับผิดชอบ (A) มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (R) และร่วมคิดทำงานเป็นทีม (T) และมีการจัดทำแผนการบริหารตำแหน่งสำคัญผ่านเครื่องมือ Position Matrix การพิจารณาเกณท์ และผลลัพธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในการเตรียมพร้อมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งในอนาคต รวมถึงมีการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม
Significance - นโยบายการจัดการด้านบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัว เพื่อให้เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง (high performer)	มีการบูรณาการงานบริหารบุคลากรกับการปรับปรุงการทำงานของทุก ๆ กระบวน ให้ เกิด การ ทำงาน ที่ มี ประสิทธิภาพสูง ☐ ลดต้นทุน ☐ เน้นประสิทธิผล ☐ สร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม ☐ การประสานงานในแนวระนาบกับหน่วยอื่นๆ มีการนำผลวิเคราะห์ด้านการบริหารงานบุคคล ไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ☐ การจัดสรรอัตรากำลังคน ☐ การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับการ	มีนโยบายการจัดการบุคลากรที่ปรับเปลี่ยนได้ทันกับสภาพแวดล้อม เช่น การลดขั้นตอนในการรายงานโดยอาศัยเทคโนโลยี การขยายกรอบในการตัดสินใจของหัวหน้างานในระดับพื้นที่ สร้างกลุ่มงานที่ทำงานเพื่อแก้ปัญหาคร่อมสายงานและการประสานงานในแนวระนาบ เป็นต้น - นโยบายการจัดการบริหารงานบุคคล และเกิดความคล่องตัว เพื่อให้เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง high performer ในการจ้างงาน (high performance) เช่น กรมสรรพากรมีนโยบายการบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัว เพื่อให้เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง (high performer) ได้แก่

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งด้าน Digital Literacy, Digital Competency, Adaptive Digital Transform ☐ การปรับตัวของบุคลากรให้ ทันต่อ Digital Disruption ได้ อย่างทันการณ์	- เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การวางแผนส่งเสริมพัฒนาตนเอง - กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานอย่างสูงสุด และมีการ มอบหมายงานที่ท้าทาย - การยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดี และเป็นแบบอย่าง - ส่งเสริมการประกวดผลงานนวัตกรรม - ปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังให้ เหมาะสมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ - ปลอดภัย - สนับสนุนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ - คล่องตัว - ร่วมกันทำงานให้เกิด ประสิทธิผล - เปิดให้ประชาชนเข้าถึง บริการอย่างเท่าเทียมกัน ทุกกลุ่ม - เปิดให้ประชาชนมีส่วน ร่วมในการดำเนินงาน - ม อ บ อ ำ น ำ จ แ ก ่ ผู้ปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม	การสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Conductive Environment) ☐ ปลอดภัย ☐ มีประสิทธิภาพ ตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ☐ มีการมอบอำนาจและถ่าย โอนอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ☐ เป็นไปตามกรอบของ กฎหมาย ☐ เอื้อให้เกิดนวัตกรรม ☐ เปิดให้ประชาชนเข้าถึง บริการสาธารณะอย่างเท่าเทียม กันทุกกลุ่ม ☐ เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความ เข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วม	การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ เหมาะสมทั้งทางกายภาพ และ บรรยากาศ จะนำไปสู่การทำงานที่มี ประสิทธิภาพ บุคลากรมีสุขภาพกาย และสุขภาพใจที่ดี พร้อมทั้งจะสร้างสิ่ง ดีๆ ในการทำงาน ยอยากทุ่มเท และ สร้างนวัตกรรม ระบบต่างๆ เช่น 5ส ความปลอดภัย การปรับปรุงสถานที่ ทำงานให้สะดวกเอื้ออำนวยความสะดวก การป้องกันโจรกรรม การปลูกจิตสำนึก และการรณรงค์เรื่องการรักองค์การ ล้วนเป็นสิ่งที่สร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญและตัดสินใจ	
Advanced - การเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการตัดสินใจภายใต้กฎหมายด้วยความเป็นธรรมและการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร	ส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากร ☐ มีความรับผิดชอบ ☐ กล้าตัดสินใจ ☐ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา ☐ การเข้าถึงข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ☐ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายด้วยความเป็นธรรม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีระบบการมอบอำนาจเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างทันด่วนที่มีกระบวนการขั้นตอนการตัดสินใจ เกิดจากการฝึกปฏิบัติ มีความชัดเจนในขอบข่ายอำนาจหน้าที่ บุคลากรรู้ความเสี่ยงและรู้ขอบเขตการตัดสินใจว่าอะไรปฏิบัติได้และควรปฏิบัติเมื่อไร ส่งผลให้ลดขั้นตอนการทำงานและใช้เวลาลดลง - พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาบุคลากรไปสู่ดิจิทัล รองรับการปรับเปลี่ยนจาก ปัจจัย Analog เป็น Digital ในการเข้าถึงข้อมูล และนำไปสู่การตัดสินใจ เช่น กรมสรรพากร มีการทำงานเป็นทีมข้ามกลุ่ม/กอง/สำนักผ่านกระบวนการทำงานแบบ Agile Methodology พัฒนาระบบแจ้งเบาะแสแหล่งภาษี โดยดำเนินงานร่วมกับหลายหน่วยงาน ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการกิจเร่งด่วน และมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Cross Functional Team) ตลอดจนการพัฒนากระบวนการทำงานในช่วงสถานการณ์โควิดด้วยระบบการทำงาน Work From Home อำนวยความสะดวกให้เจ้าหน้าที่ทำงานที่บ้านได้สะดวก มีระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอย่างเข้มแข็งภายใต้การกำกับข้อมูล

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		ด้านความปลอดภัยด้านข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีต่อการทำงานที่คล่องตัว สะดวก และปลอดภัย - กรมควบคุมโรค มีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีเชื่อมต่อเป็นฐานเดียวใช้ในการเฝ้าระวัง พยากรณ์โรค เช่น Application ทันรบาด, พิชิตลูกน้ำยุ่งาย, AIDS Zero Portal, NTIP (National Tuberculosis Information Program), TAS (Tobacco & Alcohol Surveillance), Chatbot Covid-19 และ App รู้กันทันโรค เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น ข้อมูลการเสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนจาก 3 ฐานข้อมูล รวมถึงระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น ระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESM) บูรณาการร่วมกันหลายหน่วยงานและหลายสายงาน สอดคล้องเชื่อมโยง และทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน
Significance - สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้องค์กรเกิดสมรรถนะสูง ร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก โดยครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งกระบวนการ คน ระบบงาน และเทคโนโลยี และให้ทุกจุดสามารถ	☐ การพัฒนาครอบคลุมทุกมิติ ไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (เช่น การพัฒนาบุคลากร ไปสู่องค์กรดิจิทัล ปรับปรุงระบบงานให้มีความคล่องตัว ข้อมูลมีการเข้าถึงง่ายและ	มีทีมงานภายในองค์กรที่ประสานความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร อาจมีได้หลายระดับ ทั้งทีมส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และหน่วยงานต่างประเทศไปแก้ปัญหา เช่น ปัญหา

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
นำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้เชื่อมโยงกันหมด - การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัว และสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก เพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหาคับข้องอย่างมีประสิทธิภาพ	พร้อมใช้งาน รวมถึงกระบวนการที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยให้ทุกจุดสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้เชื่อมโยงกันหมด ☐ มีการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร ☐ มีกระบวนการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนและเอกชนภายนอก ในลักษณะของทีมสหสาขา (Trans-disciplinary)	ด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติภัย Humanitarian Assistance and Disaster Relief (HADR) เพื่อช่วยเหลือประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทีมความร่วมมืออาจประสานงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในลักษณะ Virtual Collaboration - การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดสมรรถนะสูงในทุกมิติ เช่น กรมสรรพากร - มีแผนพัฒนาบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีและเตรียมพร้อม - การทำงานเป็นทีมที่มีการข้ามกลุ่ม/กอง/สำนัก ผ่านรูปแบบ Agile Methodology เอื้อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการภารกิจที่สำคัญและเร่งด่วน - ระบบงานที่สร้างนวัตกรรม สร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก - สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายและหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ ร่วมกันแก้ไขปัญหาด้านภาษีที่ซับซ้อน - มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทุกระดับ - มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น การคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้นักท่องเที่ยวด้วยเทคโนโลยี Blockchain ผ่าน Mobile Application เป็นที่แรกของโลก และการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาษี เป็นต้น

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ และเปิดโอกาสในการสร้างความร่วมมือและความรับผิดชอบ เพื่อนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ ☐ มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ และชำนาญ ☐ ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานอย่างถูกต้อง ☐ การสร้างความร่วมมือการทำงานในทีมและรับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้อง ☐ จัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ ☐ มีกระบวนการในการจัดการและสร้างนวัตกรรม	มีการฝึกอบรมระเบียบวินัยและการปลูกฝังค่านิยมหลักให้กับบุคลากร เช่น ความกล้าหาญ มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร เช่น Coaching Tips การฝึกอบรมในการสร้างนวัตกรรม และโครงการประกวดนวัตกรรมและ Best Practices เป็นต้น สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นมืออาชีพรองรับสถานการณ์ เช่น การปรับสภาพแวดล้อมในช่วง Work From Home (WFH) - กรมสรรพากรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพผ่านการปลูกฝังค่านิยม เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ - กรมธนารักษ์มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพในการรักษาการออกแบบเหรียญกษาปณ์การทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและมีความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ - กรมพัฒนาที่ดิน มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพและการมีส่วนร่วมและทุกภาคส่วนผ่านกลไกการขับเคลื่อน 4 ด้านครอบคลุมด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		(Smart Service) การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Smart Utilization) ความสะดวกในการติดต่อ เข้าถึง การใช้ การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน (Smart Connection) และการทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Smart Collaboration) ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา และยกระดับด้านการวางแผนงบประมาณ การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร การสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกจากภาคีเครือข่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีพัฒนาที่ทันสมัยใหม่ ตอบสนองความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน
Advance - การค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากร มีความผูกพัน ท่วมเท มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร	☐ มีระบบการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ☐ นำปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรมาใช้ในการสร้างให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ☐ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์กร	มีกระบวนการในการค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาและสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ปัจจัยเหล่านี้อาจแตกต่างกันตามกลุ่มและระดับของบุคลากร มีการนำผลวิเคราะห์ไปปรับปรุงนโยบายในการบริหารงานบุคคล สิ่งจูงใจปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งเกื้อหนุนการทำงานต่างๆ ให้เกิดขึ้น เช่น จากการสำรวจสัดส่วนของบุคลากร 3 กลุ่ม พบว่าหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในทั้ง 3 กลุ่ม คือโอกาสในการได้นำเสนอความคิด และได้รับการรับฟัง นำไปสู่การสร้างกลไกการรับฟังและการนำเสนอความคิดที่เหมาะสมกับ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มที่อาจแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมการทำงาน
Significance - การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจและความเป็นเจ้าของ ให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) และร่วมมือเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การคิดริเริ่มนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน	☐ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้แก่บุคลากร - ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา - มีทักษะในการคาดการณ์อนาคตเพื่อรองรับแนวโน้มหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทักษะในโลกอนาคต คิดริเริ่มนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน - มีแนวคิดของการเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ คือ มุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวม ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นหลัก	การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานภายใต้แนวคิดของการเป็น “ผู้ประกอบการรัฐกิจ (Public Entrepreneurship)” อยู่บนพื้นฐานของหลักคิดมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ประหยัด คุ่มค่า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ก่อให้เกิดประโยชน์กับสังคมและประชาชน ตัวอย่าง - กรมสรรพากรกับการจัดเก็บภาษีคริปโตเคอเรนซี (Digital Currency) หรือการคาดการณ์อนาคตเกี่ยวกับการรองรับการเปลี่ยนแปลงของเงินดิจิทัล

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคนให้มี - คุณธรรม จริยธรรม	มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ☐ มีความรู้ความสามารถในการทำงาน	มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในแต่ละกลุ่ม โดยกำหนดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
- มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา - ทักษะด้านดิจิทัล และความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	☐ มีคุณธรรม จริยธรรม ☐ มีทักษะในการแก้ปัญหา ☐ มีทักษะด้านดิจิทัล ☐ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง	ตัวอย่างเช่น พัฒน มีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาด้านดิจิทัล เพื่อให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
Advance - ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มพูน สังสมทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก และการบรรลุ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	☐ มีแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ ☐ กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร โดยเน้น - ทักษะทางด้านความรู้ สติ ปัญญา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Critical Skill, Core Competency, and Knowledge) - ทักษะทางความคิด ทักษะคน	มีการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเชิงรุก เช่น มีการส่งบุคลากรไปศึกษา เพิ่มพูนความรู้ในด้านที่ยังขาดแคลน และมีความสำคัญ ครอบคลุมทุกสายงาน ทุกประเภท และทุกระดับ และมีหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ นักบริหาร ระดับกลาง (บ.มท.) และนักบริหาร ระดับสูง (นปส.) หลักสูตรการพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัด เรียนรู้ทักษะใหม่ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21
Significance - ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและผู้นำให้มีทักษะสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจและมีความคิดในเชิงวิฤติ พร้อมรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/Complex problem solving) และรองรับทักษะ/ความต้องการ/ความเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต	☐ มีระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับทั้งผู้บริหารระดับสูง/ระดับกลาง/ระดับต้น และ ผู้ปฏิบัติให้เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) พร้อมรับกับปัญหาที่มีความซับซ้อน สามารถทำงานได้หลากหลาย รองรับทักษะ/ความต้องการ/ความเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต	- มีการพัฒนาทักษะบุคลากร/ การวางแผนการคาดการณ์ทักษะในโลกอนาคตหรือความต้องการ/ความเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต และมีแผนบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง - มีการพัฒนาทักษะที่รองรับต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบใหม่ เช่น การวางแผนด้าน HR Strategic Management ต้องการให้ HR plan ตอบสนองยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนระบบจัดการงาน และคน ให้เกิดสมรรถนะสูง (high performer)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขัน

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
6.1 กระบวนการทำงาน เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ 	ออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ 	บริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุนการบริการ และการสื่อสาร	นวัตกรรมของกระบวนการระดับองค์การจนเกิดความ เป็นเลิศ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ
6.3 การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและ ความสามารถในการแข่งขัน 	วิเคราะห์ต้นทุน และลงทุนในทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและสนับสนุน	กำหนดนโยบายการลดต้นทุน ใช้เทคโนโลยี และใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ใช้ข้อมูลเทียบเคียงเพื่อสร้างนวัตกรรม ลดต้นทุน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ทั้งองค์กร และผลกระทบ ต่อยุทธศาสตร์ประเทศ 	ติดตามควบคุม ประสิทธิภาพกระบวนการหลัก และตัววัดเชิงยุทธศาสตร์	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

ภาพที่ 8 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ (Cross-boundary	☐ มีกระบวนการทำงานที่ออกแบบบนแนวคิดที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End to End Process) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน และไม่มีผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน	ตัวอย่างเช่น กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีภารกิจเกี่ยวกับการวิจัยและตรวจชั้นสูตรด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพที่ดีแก่ประชาชน และสนับสนุนการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
process) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ให้บริการอย่างมีคุณภาพ และดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	ระยะเวลาที่กำหนด ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการ ของ ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ☐ มีการวิเคราะห์รอยต่อระหว่างกระบวนการที่ข้ามส่วนราชการ ☐ มีการประสานงานในกระบวนการที่ต้องผ่านหลายส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	แก้ปัญหาสาธารณสุขของประเทศ ดังนั้นแนวคิดหลักในการออกแบบผลผลิต การให้บริการ และกระบวนการ จึงเน้นคุณภาพที่ได้มาตรฐานสากล ความน่าเชื่อถือ ระบบการสอบย้อนกลับ เพื่อสนับสนุนการเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงของประเทศ
Advance - มีการติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย และข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผล	มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเครือข่ายจากภายนอกในการวิเคราะห์ ปรับปรุง ☐ เพื่อลดต้นทุน ☐ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	มีติดตามและควบคุม การควบคุมกระบวนการผ่านตัวชี้วัด เช่น การส่งมอบงบประมาณตามกรอบเวลา ผ่านเครือข่ายดิจิทัล ตัวอย่างเช่น การใช้ Barcode ในการติดตามระบบจัดส่งของเอกสาร การติดตั้ง GPS ในการติดตามเวลาการทำงานของรถโดยสารและรถบรรทุกสินค้า
Significance - การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว นับได้ และตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Operational excellence)	☐ การนำผลที่ได้จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการออกแบบกระบวนการ (Business process) ที่ชัดเจน โดยบูรณาการ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ☐ มีการคิดทบทวนหรือพิจารณาใหม่ (Re-thinking) หรือ ออกแบบใหม่ (Re-design) ☐ มีการวิเคราะห์อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น	แนวคิดการจัดการกระบวนการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งองค์การ อาจคิดในภาพรวมโดยเอาผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง หรืออาจทดลองปรับรูปแบบการทำงานในบางพื้นที่ ตัวอย่างเช่น การปรับระบบการชำระเงินให้เป็น e-money อาจเริ่มต้นทดลองในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง การปรับระบบเป็น paperless office อาจเริ่มต้นจากใบคำร้องในระบบการบริหารบุคคลภายในกรมฯ เป็นต้น โดยมีการวางแผน การกำหนดมาตรการ ขั้นตอน มีการติดตามและควบคุมกระบวนการและรายงานผลตัวชี้วัด

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	☐ มีการเทียบเคียง (Benchmarks) ผลการดำเนินงาน เพื่อทำงานให้ดีขึ้น โดยมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	- กรมศุลกากร บูรณาการ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศ ทุกภาคส่วนทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน ที่ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน (End to End Process) ในด้านการค้าระหว่างประเทศ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ ภายใต้ระบบศุลกากร อิเล็กทรอนิกส์ (Thai Customs Electronics System: TCES) ที่รองรับระบบพิธีการศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์แบบไร้เอกสาร สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการให้บริการทางศุลกากรที่ทัดเทียมมาตรฐานสากล ง่าย สะดวก รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มีการติดตาม และปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ประชาชน	☐ มีการบริหารจัดการกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ☐ กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามควบคุมการดำเนินการ ☐ มีแนวทางและเครื่องมือในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้น รวมถึงการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ อำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับประชาชน	การบริหารจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัดในกระบวนการ เครื่องมือและการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงมาตรฐานการบริการให้ดีขึ้น มีการลดขั้นตอนการให้บริการ การรวมศูนย์การบริการ โดยมีการบริหารจัดการตามตัวชี้วัด และสามารถวัดผลการปรับปรุงที่ดีขึ้น มีการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อเทียบกับค่าเป้าหมาย

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Advance - การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ - กระบวนการหลัก - กระบวนการสนับสนุน - การบริการประชาชน - ความสะดวกและการสื่อสารตอบสนองความต้องการของประชาชน	มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง กระบวนการทุกขั้นตอนตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ☐ กระบวนการหลัก ☐ กระบวนการสนับสนุน ☐ การบริการประชาชน ☐ ความสะดวกในการรับข้อมูลข่าวสาร	ตัวอย่างเช่น การพัฒนาแอปพลิเคชัน (Application) เพื่อให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ขั้นตอนการบริการ และรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนการรับข้อมูลจากผู้รับบริการ ระบบแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ในการบริการทางการแพทย์ในการดูแลรักษาผู้ป่วยที่อยู่ห่างไกล เป็นต้น - สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา พัฒนาและปรับปรุงการขับเคลื่อนงานบริการ e-Service ให้สามารถบริการได้อย่างรวดเร็วโดยใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตลอดกระบวนการ ยกกระดับประสิทธิภาพในการให้บริการ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการในการยื่นขออนุญาตผลิตภัณฑ์สุขภาพโดยไม่ต้องเดินทางมาด้วยตนเอง ลดเอกสารที่ไม่จำเป็นจากการเชื่อมโยงข้อมูลจากฐานข้อมูลที่รวบรวมไว้ในระบบทั้งกระบวนการหลัก ในกพิจารณาอนุญาตผลิตภัณฑ์สุขภาพ และกระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่การพัฒนาวัตกรรมการชุด PPE (Isolation Gown) “รุ่นเราสู้” เพื่อเตรียมพร้อมด้านอุปกรณ์ด้านการแพทย์ช่วงแรกของการระบาดของโควิด ให้พร้อมใช้งาน และรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน สร้างความมั่นคงทางเวชภัณฑ์ให้กับประเทศไทย
Significance - การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต และการแก้ไขปัญหาในเชิงกระบวนการระดับองค์การ สร้างประโยชน์ แก่	☐ สร้างนวัตกรรมภาครัฐโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยอาจดำเนินการผ่านรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรม	ตัวอย่างเช่น จังหวัดนนทบุรีส่งเสริมเชิดชูเอกลักษณ์ของทุเรียนจังหวัดนนทบุรี ว่ามีคุณภาพและเป็นสินค้า Premium มีการจัดทำประวัติสายพันธุ์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
หน่วยงานอื่น ๆ ส่งผลกระทบที่ดีขึ้นอย่างไรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการ จนเกิดความเป็นเลิศ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและภาครัฐกิจ (Public value)	ภาครัฐ (Government Lab) นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ และมีการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและภาครัฐกิจ (Public value) กล่าวคือ สิ่งที่ปรับปรุง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง □ เกิดนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตและการแก้ไขปัญหาของกระบวนการทั้งองค์การ เช่น นวัตกรรมด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ นวัตกรรมด้านการให้บริการประชาชน และ นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการองค์การ	ประกวดพันธุ์ และประมุลทุเรียน โดยร่วมมือกับภาคเกษตรกร เอกชน และสื่อสาธารณะ ส่งผลให้ทุเรียนจังหวัดนนทบุรีเป็นที่ต้องการสูง และมีราคาดีเป็นต้น - กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลต่อการขึ้นทะเบียนของนายจ้าง โดยนายจ้างและลูกจ้างได้รับผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย เป็นต้น

6.3 การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - มีการวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆที่ใช้ในกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน เพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม	□ มีการวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนรวม ต้นทุนโครงการ ต้นทุนด้านการบริหารจัดการทั้งทางตรง ทางอ้อม ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ จำแนกเป็นสัดส่วนเพื่อนำไปใช้ในการติดตามควบคุม	มีการนำผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เช่น การเบิกค่าล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภค ค่าบริหารโครงการ เป็นต้น มากำหนดเป็นนโยบายการลดต้นทุน ตัวอย่างเช่น กรมสรรพากร มีการวิเคราะห์และควบคุมต้นทุนโดยรวม 2 ด้าน คือ (1) ควบคุมต้นทุนภายในหน่วยงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก่อให้เกิดผลิตภาพ (2) การควบคุมต้นทุนเพื่อลดต้นทุนของ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	☐ มีการวางแผนการลดต้นทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านเวลา ค่าใช้จ่ายในการเสียภาษี และอื่นๆ ซึ่งปรากฏข้อมูลใน พ.ศ. 2558 ว่าการจัดเก็บภาษีทุก 100 บาท มีต้นทุนในการจัดเก็บ 0.69 บาท และข้อมูลจากการจัดลำดับความยากง่ายในการทำธุรกิจในประเทศไทย พบว่า ปี 2559 ไทยอยู่ในลำดับที่ 70 นำมาตั้งเป้าหมายในการปรับปรุง
Advance - นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จาก - นโยบายการลดต้นทุน - การวิเคราะห์ต้นทุน Standard cost model และ Opportunity Cost - การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย - แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน	☐ มีการนำผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุน เช่น การวิเคราะห์ Standard Cost Model และค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ☐ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจากการใช้เทคโนโลยีและการแบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการลดต้นทุน ☐ มีการติดตามทบทวนผลการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจากการใช้เทคโนโลยีและการแบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำสู่การปรับปรุง แนวทางวิธีการในการลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น	ตัวอย่างเช่น สป.สธ. ได้วางกลไกในการควบคุมต้นทุนโดยรวมดังนี้ (1) การติดตามควบคุมผ่านการบริหารจัดการ และการกำหนดเป็นตัวชี้วัดของ สป.สธ. (2) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถานบริการสุขภาพ เพื่อลดความผิดพลาดในการรักษาพยาบาล ลดค่าใช้จ่ายในการเยียวยา ลดอัตราการกลับมารักษาซ้ำ และลดข้อร้องเรียนในการรับบริการ (3) การบริหารจัดการร่วม คือการบริหารจัดการในเขตสุขภาพ 12 เขต เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในด้านบุคลากร งบประมาณ และการลงทุน การจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ร่วม (4) การบริหารการเงินการคลัง
Significance - การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงทั้ง	☐ มีการกำหนดค่าเป้าหมายในการลดต้นทุนขององค์กร ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ตัวอย่างเช่น กรมสรรพากร มีการนำ IT มาใช้ในกระบวนการทำงานและให้บริการเพื่อลดต้นทุนของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ เช่น การยื่นแบบผ่าน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
ในระดับประเทศและระดับนานาชาติ	□ เพิ่มขีดความสามารถและการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ	RD Smart Tax Application ทำให้สามารถยื่นแบบได้ทุกที่ ทุกเวลา - สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา มีการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผ่านระบบ “FDA Digital Express Solution Programme : FDA ExpresSO” เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยในการสร้างนวัตกรรม โดยนำหลักการของ Design Thinking และ Sandbox Software Development มาเป็นกรอบการดำเนินงานตลอดจนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนากระบวนการเพื่อสร้างนวัตกรรมในการลดต้นทุน ได้แก่ ระบบ e-Submission ในกระบวนการพิจารณาอนุญาตผลิตภัณฑ์สุขภาพก่อนและหลังออกสู่ตลาด รวม 10 ระบบงาน สะดวก รวดเร็ว ลดความผิดพลาด และความซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
Basic - การติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลัก และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน ติดตามประเมินผล ปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง - การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	□ มีการติดตามควบคุมกระบวนการหลักโดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดของกระบวนการหลัก ในมิติต่างๆ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ เช่น ตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ต้นทุน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การดูแล	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน ทั้งกระบวนการหลักและสนับสนุน มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และระบบการรายงานผล เช่น การติดตามรายงานข้อมูลด้านน้ำผ่านระบบฐานข้อมูลน้ำของกรมชลประทาน การติดตามข้อมูลของ สป.สธ. ผ่านฐานข้อมูล HDC Big data และการเทียบเคียงตัวชี้วัดกับ WHO

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	สาธารณสุขและสาธารณภัย เป็นต้น ☐ มีการติดตามควบคุม กระบวนการสนับสนุนโดยใช้ ข้อมูล และ ตัวชี้วัด ของ กระบวนการสนับสนุน ในมิติ ต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประ ส ท ธิ ผล ของ กระบวนการ	
Advance - การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลด ผลกระทบที่ อาจ เกิด ต่อ ประสิทธิภาพขององค์การโดย - การจัดการความเสี่ยง - การ ติดตาม ควบคุม กระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน โดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูล ทั้งในเชิงป้องกันและเชิง รุก และ - การเตรียมพร้อมเพื่อ รับมือกับเหตุการณ์ภัย พิบัติและภาวะฉุกเฉิน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของ กระบวนการและนำมาแก้ปัญหา ได้อย่างทันทั่วทั้งที่	☐ มีการจัดการความเสี่ยง การ ติดตามควบคุมตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ทั้งเชิง รับและเชิงรุก ซึ่งจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของกระบวนการ ☐ มีการแก้ปัญหาได้อย่าง ทันทั่วทั้งที่ ☐ มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือ กับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ☐ มี การ สื่ อ สาร เพื่ อ ให้ ประชาชนเตรียมตัวล่วงหน้า เพื่อลดความเสียหาย	ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลของ ฐานการจัดเก็บภาษี บุรณาการกับ ข้อมูลของข้อมูลการเก็บภาษีและ ทะเบียนราษฎร์ของประชาชน นำไป กำหนดเป้าหมายในการเก็บภาษี โดยดู สถิติของอายุและรายได้ประชากร เมื่อ ทราบว่ามีความเสี่ยงที่จะไม่ได้ภาษีตาม เป้าหมาย จึงได้มีศึกษาวิจัยช่องว่างใน การจัดเก็บภาษีของกลุ่มต่าง ๆ พบว่า การทำบัญชีของวิสาหกิจขนาดย่อมเป็น ผลให้การรายงานข้อมูลที่ไม่ตรงตาม ความเป็นจริง จึงออกมาตรการจูงใจ ให้กลุ่มเป้าหมายเข้าสู่ระบบการสื่อสาร ในการเฝ้าระวังภัยของจังหวัดต่าง ๆ ทั้งภัยธรรมชาติ และภัยน้ำ เป็นต้น
Significance - การประสานงานและบูรณาการ ของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายใน ภายนอก และหน่วยงานข้างเคียง โดย นำ ผล การ ปรับ ปรุง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนอง ยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	☐ มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่ เกิดขึ้นทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่มี ต่อผลลัพธ์ของการบรรลุ พันธกิจ ☐ มีการตอบสนองยุทธศาสตร์ และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ	ตัวอย่างเช่น การประสานงานในการ ปรับปรุงกระบวนการแก้ไขความยาก ง่ายในการทำธุรกิจ (Ease of Doing business) การ บูรณาการ ของ หน่วยงานหลายกระทรวงในการชู นโยบาย Medical Hub ของอาเซียน

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
	สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม □ นำกระบวนการที่มีการปรับปรุงไปขยายผลยังหน่วยงานข้างเคียง เช่น - การขอรับการรับรองมาตรฐานสากล หรือรางวัลที่แสดงให้เห็นถึงการมีมาตรฐานสากล	การประสานงานกับภาคเอกชนในการแก้ไขปัญหาการประมงผิดกฎหมาย (IUU) เป็นต้น - กรมควบคุมโรค ประสานงานและบูรณาการในกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงระหว่างประเทศ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ประเทศในด้านต่าง ๆ โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลผู้ป่วยโรคผ่านระบบออนไลน์หรือระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์รายบุคคล ในการปรับปรุงกลไกการแพร่กระจายเชื้อในชุมชน ลดปัญหาการดื้อยาที่มีผลต่อการลดจำนวนผู้ป่วยวัณโรครายใหม่ ตลอดจนบูรณาการฐานข้อมูล 3 ฐานที่มาจาก 3 หน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข (ข้อมูลมรณบัตรและหนังสือรับรองการตาย) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ข้อมูลในระบบ Crime) และบริษัทกลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด (ข้อมูล e-Claim) ตลอดจนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมากในกระบวนการจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขในการเฝ้าระวัง สอบสวน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพได้ตามมาตรฐาน และมีทีมติดตามประเมินสถานการณ์โรคและภัยสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตรวจจับเหตุการณ์ปกติ เช่น Application DDC Care ในการติดตามผู้ป่วยที่เข้าข่ายโรค Covid-19 บูรณาการกับกระทรวงดิจิทัลในการใช้ Application “SyDekick for Thai Fight COVID” เพื่อติดตามและเฝ้าระวังผู้ที่เดินทางกลับจากประเทศ

ระดับ	แนวทางดำเนินการ	ตัวอย่าง
		กลุ่มเสี่ยงและต้องไปกักตัว ตลอดจนการเตรียมความพร้อมในการคาดการณ์การระบาดในระยะที่ 3 โดยสมมติฐานและออกมาตรการรับมือการระบาดจากแผนบูรณาการความร่วมมือพหุภาคี เพื่อความปลอดภัยลดผลกระทบจากโรค

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น และสะท้อนความสำเร็จของการเป็นระบบราชการ 4.0

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

		Basic (Level & Early trend) ระดับวัดสำคัญ ตั้งค่าเป้าหมายท้าทาย มีความสัมพันธ์เชิงกระบวนการ < 4.9 %	Advance (Focus Improvement) ผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมาย 5% - 9%	Significance (Integration) ผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมาย > 10%
7.1 ด้านพันธกิจ		- ตัววัดตามภารกิจหลัก * - ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์ * - การดำเนินการด้านกฎหมาย ตัวชี้วัดที่สัมฤทธิ์ผลที่เกี่ยวข้องกับ data governance นโยบายและแผนรัฐบาล การ บรรลุตามยุทธศาสตร์อื่นๆ		
7.2 ด้านผู้รับบริการและ ประชาชน		- ความพึงพอใจ * - การปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์ - ความผูกพันและความร่วมมือ * - การแก้ไขเรื่องร้องเรียน - ประชาธิปไตย		
7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร และเครือข่าย		- จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร * (จำนวนโครงการที่สำเร็จจากการมีส่วนร่วมของเครือข่าย) - บุคลากรร่วมในภาคีเครือข่าย - การเรียนรู้และผลการพัฒนา * - ความก้าวหน้า - บุคลากรอาสาสมัครที่สนองนโยบายหน่วยงาน		
7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ		- จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก * -- จำนวน Best practice * - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องจากภายนอก - จำนวนรางวัลที่ได้รับจากจากหน่วยงานระดับกรม/ระดับกระทรวง		
7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม		- การบรรลุผลตัววัดร่วม * การจัดอันดับในระดับนานาชาติ - ตัววัดด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล - การเชื่อมโยงข้อมูล		
7.6 ด้านการลดต้นทุน สร้าง นวัตกรรม และการจัดการ กระบวนการ		- ต้นทุนที่ลดลง - ประสิทธิภาพการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ - นวัตกรรมการปรับปรุง * - นวัตกรรมด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย - ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล * (Open Data, เชื่อมโยงข้อมูล, Digitize Process, e-Services)		

ภาพที่ 9 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนราชการควรมีผลลัพธ์การดำเนินที่แสดงถึงการพัฒนาสู่การเป็นราชการ 4.0 ใน 6 หัวข้อ ประกอบด้วย

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

ในผลลัพธ์แต่ละหัวข้อให้นำเสนอตัววัดมา 5 ตัว โดยเลือกจากกลุ่มตัววัดที่กำหนดไว้กว้างๆ ในแต่ละกลุ่มอาจมีได้มากกว่า 1 ตัววัดแต่ไม่เกิน 3 ตัว และไม่ควรนำเสนอตัวชี้วัดเดียวกันซ้ำในหัวข้ออื่น ๆ โดยต้องนำเสนอตัววัดกลุ่มที่แนะนำ(มีดาวกำกับ) มาอย่างน้อยหนึ่งตัววัด

7.1 การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งตัววัดที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และตัววัดรวม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. ตัววัดตามภารกิจหลัก*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของตามพันธกิจหรือภารกิจของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ (Function base, Area base)	- จำนวนรายได้ภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บได้ - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน - รายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุที่จัดเก็บได้ - ร้อยละขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ - ร้อยละของผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ได้รับการตรวจสอบได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด - ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญ (ผลผลิตต่อหน่วยที่พร้อมขึ้น) - ความสำเร็จของการกำหนดมาตรการส่งเสริมการส่งออก - สัดส่วนการจัดเก็บภาษีสรรพากรต่อรายได้รัฐบาล - จำนวนผู้เสียภาษีรายใหม่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานสำรวจ เปรียบเทียบกับปริมาณที่กรมฯ กำหนด - ผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ
2. ตัววัดตามนโยบายและแผนรัฐบาล	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของตามนโยบายและแผนรัฐบาล (Agenda base)	- รายได้จากการท่องเที่ยว - GDP ภาคการเกษตรขยายตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 - ร้อยละของเด็กอายุ 0 – 5 ปี มีพัฒนาการสมวัย

ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ความสำเร็จของการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลประชาชนและการบริการภาครัฐ - ความสำเร็จการแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยการบินพลเรือน (ICAO) - ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง - มูลค่าคำขอรับการส่งเสริมลงทุนในกลุ่ม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S – Curve)
3. การดำเนินการด้านกฎหมาย	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการดำเนินการด้านกฎหมาย - ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับข้อมูลที่ดี (Data governance)	- ร้อยละของการชำระกฎหมายให้ทันกับการบังคับใช้ - ร้อยละของการจับกุมผู้ดำเนินการผิดกฎหมาย - ร้อยละการจับกุมของคดีอาชญากรรม - จำนวนพื้นที่ป่าไม้ที่ทวงคืนได้ - ร้อยละของคดีพิเศษที่ดำเนินการแล้วเสร็จ - ผลสัมฤทธิ์ของการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ - ผลการปฏิบัติงานตามแผนการปราบปรามผู้ทำลายระบบภาษีผู้กระทำความผิดตามกฎหมาย และผู้มีเจตนาเลี่ยงภาษี
4. ตัววัดของการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์	- ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ - ร้อยละของงานพัฒนาประเทศที่สามารถดำเนินการตามแผนงานพัฒนาประเทศของกองบัญชาการกองทัพไทย - จำนวนการจัดหาที่ดินให้ผู้ยากไร้ - จำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี - ร้อยละความสำเร็จของการขับเคลื่อนนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2559 – 2564) - ร้อยละของสำนวนคดีพิเศษที่ศาลมีคำพิพากษาสอดคล้องกับสำนวนคดีพิเศษ

ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
5. การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ เช่น การบรรลุตัววัดร่วม การจัดอันดับ เป็นต้น	ตัวชี้วัดของการบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ ตามนโยบายของส่วนราชการหรือของรัฐบาล เช่น ตัววัดร่วม ตัววัดที่แสดงถึงการปรับปรุงระดับในการจัดอันดับโดยองค์กรภายนอกประเทศในด้านต่าง ๆ เป็นต้น	- ร้อยละของผลผลิตสินค้าเกษตรที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริม - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง - อันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทยด้านผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) โดย IMD - ชีตความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยจากรายงาน IMD - อันดับขีดความสามารถด้านโครงสร้างพลังงานของประเทศ (EAPI) - อันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) - ผลการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ปัญหาคอร์รัปชัน - อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (WEF) - The Global Competitiveness : Border Clearance

7.2 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการส่วนราชการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการ การสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย *	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการใช้บริการของส่วนราชการ	- ร้อยละของความพึงพอใจของเกษตรกร - ร้อยละของความพึงพอใจของสหกรณ์การเกษตร - ร้อยละความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการน้ำของผู้ใช้น้ำในเขตพื้นที่ชลประทาน

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ร้อยละ ความพึงพอใจของประชาชนต่อบทบาทหน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย - ร้อยละ ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่กลับมาเที่ยว - ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนเกี่ยวกับการเผยแพร่องค์ความรู้ของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา - ร้อยละ ความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อการปฏิบัติงานของ ศอ.บต. - ร้อยละความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อการดำเนินการของ สคบ. - ร้อยละ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือข้อกฎหมาย - ร้อยละความพึงพอใจของผู้เสียภาษีที่ยื่นแบบผ่าน RD Smart Tax Application - ร้อยละ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ณ พื้นที่สาขา (Citizen Feedback)
2. ผลของความผูกพันและการให้ความร่วมมือ *	ตัวชี้วัดที่แสดงออกถึงความผูกพัน การให้ความร่วมมือจากประชาชนและผู้เข้ามารับการบริการจากส่วนราชการ สะท้อนการปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์ เช่น การเติบโตของกลุ่มความร่วมมือภาคประชาชนเพื่อมาทำงานร่วมกับหน่วยงาน อัตราการเข้าถึงการบริการใหม่ ๆ และผลของความร่วมมือจากประชาชนต่อนโยบายส่งเสริมของส่วนราชการ	- ร้อยละของกลุ่มผู้ใช้น้ำพื้นฐานที่มีการจัดตั้งกลุ่มสำเร็จตามแผน - ร้อยละของครัวเรือนที่ให้ความร่วมมือในการคัดแยกขยะครัวเรือน - จำนวนเครือข่ายจิตอาสาที่ทำหน้าที่ในการเฝ้าระวังเตือนภัย - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการให้ความรู้ภาษีอากรแก่ประชาชนทั่วไป - ร้อยละของเกษตรกรที่เป็น Smart Farmer - ร้อยละสหกรณ์ที่ยกระดับขั้นดีขึ้น

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนที่นำกลับมาใช้ประโยชน์ - ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) - สถิติการเข้าถึงงานบริการผ่านเครื่องมือ Social Listening - จำนวนหน่วยรับบริจาคที่เข้าร่วมโครงการ e-Donation
3. ผลการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ	ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลหรือความสำเร็จของการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ เช่น ยอดการจำหน่ายสินค้าภายใต้โครงการประชารัฐ ความผูกพันและความร่วมมือภาคประชาชนและผู้รับบริการ	- อัตราการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นของเกษตรกรภายใต้โครงการประชารัฐ - ร้อยละของมูลค่าสินค้าที่ชำระเงินผ่านระบบ e-Payment
4. ผลจากการปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลจากการปรับเปลี่ยนด้านการบริการและนวัตกรรมบริการที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี การปรับปรุงกระบวนการ และรูปแบบในการให้บริการใหม่ ๆ	- ร้อยละของผู้รับบริการที่ขอต่อทะเบียนผ่านช่องทางออนไลน์ - ร้อยละของผู้รับบริการยื่นแบบผ่าน RD Smart Tax - ร้อยละของการใช้บริการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มของนักท่องเที่ยวผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ - สัดส่วนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นผ่านช่องทางการบริการแบบออนไลน์และการใช้ Smart phone application (ช่องทางใหม่)
5. การแก้ไขเรื่องร้องเรียน	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการจัดการข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเกิดผล	- ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ข้อยุติ - ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขและยุติเรื่องของศูนย์ดำรงธรรม - ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตในภาครัฐที่จัดทำสำนวนการไต่สวนข้อเท็จจริงได้แล้วเสร็จและเสนอคณะกรรมการ ป.ป.ท. พิจารณาได้ตามกำหนด - ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการดำเนินการจนได้ข้อยุติ - ร้อยละของความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียน

7.3 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคคลและเครือข่าย ในการพัฒนา และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและเครือข่ายในการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร/จำนวนโครงการที่สำเร็จจากการมีส่วนร่วมของเครือข่าย *	ตัวชี้วัดของการพัฒนานวัตกรรม/ ความสำเร็จของโครงการที่เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือเครือข่ายที่เป็นบุคลากรของหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน	- จำนวนระบบสารสนเทศที่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นภายในส่วนราชการ - จำนวนโครงการ R2R ที่ส่งเพื่อการประกวด - จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมระดับบุคคลและกลุ่มงาน - จำนวนโครงการวิจัยต่อบุคลากรที่มีการดำเนินการจนสำเร็จตามแผน - จำนวนโครงการที่สำเร็จจากการมีส่วนร่วมของเครือข่าย - จำนวนระบบสารสนเทศที่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น - จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากรที่หน่วยงานพัฒนาขึ้นภายในหน่วยงาน

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
2. การเรียนรู้และผลการพัฒนา*	ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และผลการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ	- จำนวนนวัตกรรมที่ได้จากเครือข่าย อสม. - ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินระดับดีเด่น - ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น - ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ตามที่กำหนด - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนให้มีความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น - จำนวนงานวิจัยหรือองค์ความรู้ที่แล้วเสร็จและนำไปใช้ประโยชน์ - จำนวนกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัย และหน่วยงานวิจัยของรัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันภาคเอกชน (Talent Mobility) - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามแผนรายบุคคล - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะ/ความรู้/ความสามารถ (Reskill และ Upskill)
3. ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งตามแผน	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรและความก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งตามแผน	- ร้อยละของตำแหน่งที่สามารถจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับเลื่อนขั้นให้ดำรงตำแหน่งตามแผนในเวลาที่กำหนด - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับวุฒิบัตรด้านความรู้จากภายนอก - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งตาม

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
4. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงบุคลากรของส่วนราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ	- จำนวนกำลังพลที่เข้าร่วมการบรรเทาภัยพิบัติภัยและการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม (Humanitarian Assistance and Disaster Relief: HADR) ระดับอาเซียน - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอนุมัติให้ไปเป็นกรรมการในหน่วยงานภายนอก (โดยไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน) - จำนวนบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปร่วมภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ
5. จำนวนบุคลากรที่อาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงบุคลากรของส่วนราชการไปเป็นอาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน	- จำนวนบุคลากรของกรมที่เป็นอาสาสมัครในเครือข่าย “อาสาปศุสัตว์ (อสป.)” ในการติดตามโรคระบาดของสัตว์โดยมีความร่วมมือกับประชาชนและเครือข่ายเกษตรกร - จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจิตอาสาทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ได้รับผลตอบแทน - จำนวนข้าราชการที่ร่วมเป็นจิตอาสาในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน เช่น ครูภาษี บริจาคโลหิต กิจกรรมเพื่อสังคมที่หน่วยงานจัดขึ้น

7.4 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการ

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก*	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่แสดงถึงความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ	- จำนวนกระบวนงานที่ได้รับรางวัล - รางวัลการบริหาร 5ส จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) - รางวัลการบริหารงานบุคคลจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย - รางวัลกลุ่มคุณภาพจากสมาคมส่งเสริมคุณภาพ - รางวัลเลิศรัฐสาขาการบริการภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร.) - รางวัลเลิศรัฐสาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (สำนักงาน ก.พ.ร.)
2. จำนวน Best practice*	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการที่เป็น Best practice	- ร้อยละของมาตรการที่สามารถดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี - จำนวนรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ - จำนวนรางวัลด้านความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง
3. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/ระดับกระทรวง	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการได้แก่ - รางวัลระดับกรม เป็นรางวัลที่ส่วนราชการระดับกรมมอบให้หน่วยงานย่อยในสังกัด	- จำนวนรางวัลเพชรวาโย ภูเก็ต (กระทรวงการคลัง)

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
	- รางวัลระดับกระทรวง เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการระดับกรมในสังกัด	
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

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. การบรรลุผลของตัววัดร่วม (กระบวนการที่ดำเนินการข้ามหลายหน่วยงาน) * การจัดอันดับในระดับนานาชาติ	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ การบรรลุผลของตัววัดร่วม ในการมีกระบวนการที่ดำเนินการข้ามหลายหน่วยงานของส่วนราชการ (Area base) ความสำเร็จในการดำเนินการร่วมกันหลายหน่วยงาน (Joint KPI) สะท้อนถึงการดำเนินการระหว่างหน่วยงานที่มีการเชื่อมโยงข้อมูล	- มูลค่าการค้าชายแดนและมูลค่าผ่านแดน - อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนต่อประชากรแสนคน - ระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาประมงที่ผิดกฎหมาย (IUU) - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง - สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP - ตัววัด Doing Business ของประเทศไทย - จำนวนข้อมูลที่เปิดให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาเชื่อมโยง - จำนวนหน่วยงานที่เชื่อมโยง การเชื่อมโยงฐานข้อมูลกลาง Linkage Center, GDX

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
2. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	- สัดส่วนของรายได้ภาษีสรรพสามิตต่อรายได้รัฐบาล - ร้อยละของกลุ่มเกษตรกรที่ได้รับ การส่งเสริมอาชีพตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่มีรายได้เพิ่มขึ้น - ร้อยละของปริมาณธุรกิจสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรเทียบกับ GDP - ร้อยละของผลการจัดเก็บภาษีสรรพากรต่อ GDP - GDP ภาคการเกษตรขยายตัวไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 3 - สัดส่วนการเก็บภาษีสรรพากรต่อ GDP - หนี้สาธารณะคงค้างต่อ GDP - รายได้สุทธิของรัฐบาล (ล้านบาท) - มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม ภาคอุตสาหกรรม
3. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	- จำนวนเรื่องความคืบหน้าของความ ร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน - ร้อยละของตำบลเป้าหมายรวมที่ ได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต - ร้อยละของตำบลนำร่องที่มีระบบ การส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุ ระยะยาว (Long Term Care) ใน ชุมชนผ่านเกณฑ์ - รายได้เงินสดทางการเกษตรของ เกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน (บาท/ ครัวเรือน/ปี) - จำนวนแรงงานที่อยู่ในระบบ ประกันสังคมเพิ่มขึ้น - ร้อยละของคนพิการกลุ่มเป้าหมาย มีงานทำ - ร้อยละของคนไร้ที่พึ่งที่ได้รับการ พัฒนาศักยภาพมีสมรรถนะดีขึ้น

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- มูลค่าความเสียหายและจำนวนการก่อเหตุร้ายที่มีมูลเหตุจากความไม่สงบลดลง - จำนวนเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ - จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับการจ้างงานจากมาตรการภาษีจ้างงานผู้สูงอายุ - จำนวนผู้พิการที่ได้รับจากการจ้างงานตามมาตรการภาษี เพื่อสนับสนุนคุณภาพชีวิตของผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส - มูลค่าจำนวนเงินที่ใช้สิทธิประโยชน์ตามมาตรการทางภาษี เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส
4. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	- สัดส่วนการบริโภคน้ำตาลลดลง - อัตราตายของผู้ป่วยจากโรคหลอดเลือดหัวใจ(ต่อประชากร 100,000 คน) - ระดับคุณภาพแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนา - อัตราตายของผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง - ร้อยละของเด็กอายุ 0 – 5 ปี มีพัฒนาการสมวัย - อัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จ - อัตราการคลอดมีชีพในหญิงอายุ 15 – 19 ปี ต่อพันคน - มูลค่าการจับกุมสินค้าที่เกี่ยวข้องกับโควิด-19
5. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	- ร้อยละของสัดส่วนรถยนต์ ECO Car/E20/E85/EV/Hybrid ต่อรถยนต์ปกติ - ร้อยละของจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์ของการจัดการขยะมูลฝอย

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ร้อยละของปริมาณผักตบชวา - จำนวนพื้นที่ชลประทานและแหล่งน้ำที่เพิ่มขึ้น - ปริมาณกากอุตสาหกรรมที่เป็นของเสียอันตรายได้รับการจัดการ (ล้านตัน/ปี) - จำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี - ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยตกค้างได้รับการจัดการอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ - ผลดำเนินการมาตรการป้องกันการลักลอบนำสัตว์สงวนและพืชสงวน CITES ที่ใกล้สูญพันธุ์ให้ลดลง

7.6 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

กลุ่มตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. การลดต้นทุน (ทั้งในระดับกระบวนการที่เกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้)	ตัวชี้วัดของการลดต้นทุนทั้งในระดับกระบวนการอันเกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน เช่น ต้นทุนที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	- อัตราสูญเสียของการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน - ร้อยละของกระบวนการทำงานที่ได้รับการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการและการลดขั้นตอน - ร้อยละของการใช้กระดาษที่ลดลง - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน - สัดส่วนการลดต้นทุนการจัดเก็บภาษี 100 บาท - ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ

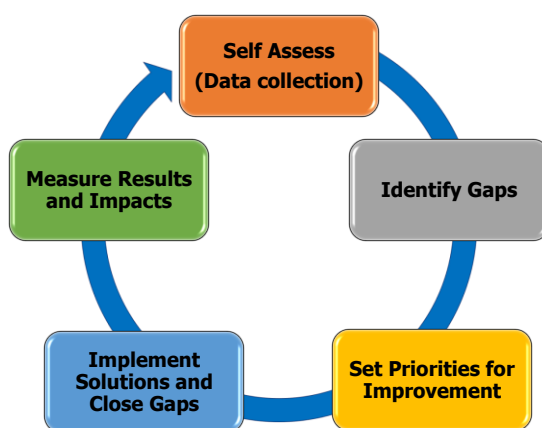
กลุ่มตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการคืนภาษีผ่าน PromptPay - กรมศุลกากร - จำนวนต้นทุนต่อหน่วยการการจัดเก็บภาษีศุลกากร - จำนวนต้นทุนต่อหน่วยการสืบสวนและจับกุมผู้กระทำความผิดกฎหมายศุลกากรลดลง
2. จำนวนนวัตกรรมของการปรับปรุงกระบวนการ *	ตัวชี้วัดของนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ	- จำนวนกระบวนการงานที่ได้รับการปรับปรุง - จำนวนกระบวนการงานที่มีการปรับปรุงพัฒนาตามเกณฑ์รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ - ช่องทางการรับชำระภาษีที่เพิ่มขึ้นโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ - จำนวนแอปพลิเคชันที่พัฒนาขึ้นในส่วนราชการ - จำนวนนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการพัฒนา/ปรับปรุงสะสมเพื่อปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
3. ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล * (Open Data, เชื่อมโยงข้อมูล, Digitize Process, e-Services)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ และการบริการจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ตัวชี้วัดด้านการเปิดข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล การปรับปรุงบริการ การให้บริการด้วยรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	- รางวัลซอฟต์แวร์จากสมาคมซอฟต์แวร์ - ร้อยละของต้นทุนที่ลดลงจากการใช้นวัตกรรมด้านดิจิทัลเทคโนโลยี - ร้อยละของจำนวนแบบแสดงรายการภาษีที่ยื่นผ่านอินเทอร์เน็ตเทียบเป้าหมายที่กำหนด - ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงงานบริการในรูปแบบ e-Services

กลุ่มตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ร้อยละของผู้รับบริการที่ใช้บริการการนำส่งเอกสารการขอคืนภาษีผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ - ร้อยละของระยะเวลาเฉลี่ยที่ลดลงของการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาจากการใช้ระบบงานภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา (ITPP)
4. ประสิทธิภาพของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิผลของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	- ร้อยละของอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ได้รับการตรวจสอบความพร้อมใช้งานประจำปี - ระดับการประเมินความพร้อมในการเตรียมรับภัยพิบัติ - พื้นที่และมูลค่าความเสียหายจากอุทกภัยและภัยแล้งที่มีแนวโน้มลดลง - ร้อยละของการบริหารจัดการระบบเครือข่ายให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
5. นวัตกรรมการปรับปรุงด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย	ตัวชี้วัดของนวัตกรรมการปรับปรุงด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย	- จำนวนมาตรการภาษี เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม - ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มในระยะเวลาที่กำหนด (ภายใต้มาตรการส่งเสริม) - ความสำเร็จของการแก้ไขกฎหมายเพื่อการปฏิรูปด้านคุ้มครองผู้บริโภค - จำนวนมาตรการทางศุลกากรในการอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันระหว่างประเทศและสร้างความโปร่งใส

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

4.1 การวางแผนพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนการนำเครื่องมือประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ไปใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการองค์การไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำเครื่องมือไปวิเคราะห์ห้วงการด้วยตนเองเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การ และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ นำไปสู่การยกระดับองค์การให้เป็นระบบราชการ 4.0 โดยอาศัยหลักการ 5 ขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

1) ประเมินตนเอง (Self Assess) ส่วนราชการริเริ่มการประเมินตนเองด้วยการรวบรวมข้อมูลการดำเนินการและตัววัดต่างๆ ที่มีว่าตอบข้อกำหนดต่างๆ ได้หรือไม่ มีการรวบรวมข้อมูลและการติดตามประเมินผลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร มีคู่มือและเอกสารในการถ่ายทอดการดำเนินการที่เป็นระบบ โดยใช้แนวทางในการประเมินตามคู่มือเล่มนี้

2) ชี้บ่งจุดที่ต้องปรับปรุง (Identify Gap) หลังการประเมินตนเอง ให้ทบทวนว่าผลการประเมินที่ได้ตรงกับระดับพัฒนาการหรือไม่ หัวข้อที่ยังไม่ได้ดำเนินการมีความเป็นไปได้เพียงใด ส่วนใดที่ขาดหายไป และมีข้อมูลที่ต้องรวบรวมและดำเนินการอีกมากน้อยเพียงใด

3) กำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องลงมือทำ (Set Priorities for Improvement) ในการวางแผนการปรับปรุงอาจมีบางเรื่องที่สำคัญและต้องลงมือดำเนินการก่อน หรือเป็นเรื่องต่อเนื่องจากการดำเนินการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของเรื่องอื่น เช่น การรวบรวมผลสัมฤทธิ์ของโครงการพัฒนากลุ่มเครือข่ายธุรกิจใหม่ด้านอีคอมเมิร์ซ (ตัววัดผลของนวัตกรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการ) ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการวัดผลกระทบต่อการสร้างรายได้และตลาด (ตัววัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ) เป็นต้น บางเรื่องอาจต้องค้นหาเครื่องมือหรือศึกษาแนวทางจากตัวอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่มีส่วนราชการหรือภาคเอกชนดำเนินการสำเร็จมาแล้ว

4) นำไปปฏิบัติ (Implement Solutions) กำหนดผู้รับผิดชอบและแผนงานในการปรับปรุง การติดตาม ประเมินผล และตัววัดผลที่เกี่ยวข้อง

5) วัดผลการปรับปรุง (Measure Results and Impacts) ประเมินผลการปรับปรุงว่าสำเร็จตาม ตัวชี้วัดและแผนปรับปรุง และเกิดประสิทธิผลในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ก่อนเริ่มต้นวงจรใหม่อีกครั้ง

4.2 แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีกลไกส่งเสริมการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ดังนี้

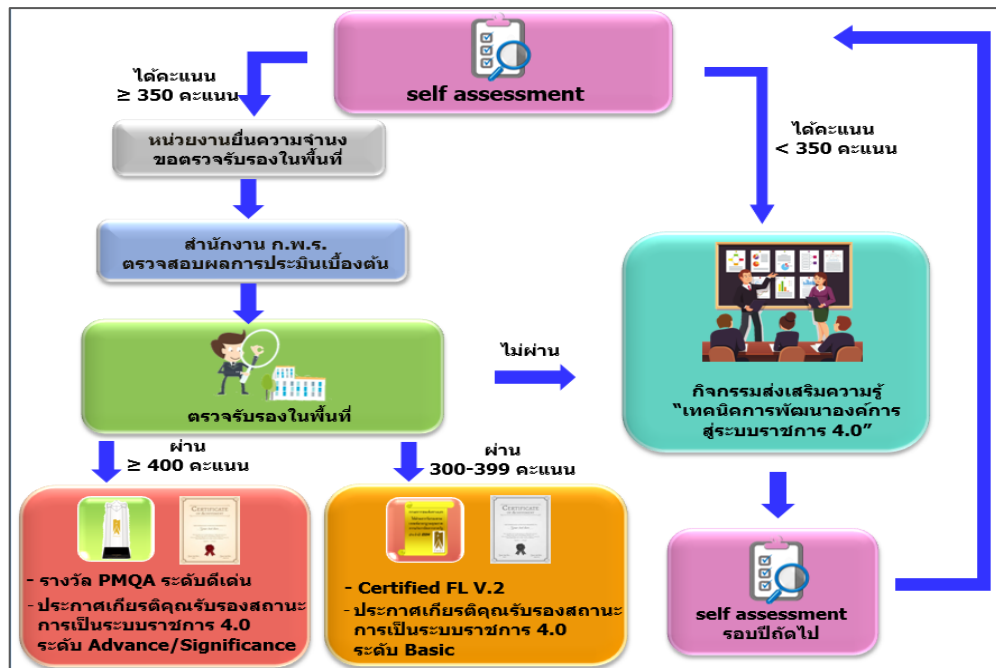
1) **ประเมินตนเอง (self assessment)** : เมื่อหน่วยงานภาครัฐได้ประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยตนเองและมีผลการประเมินตั้งแต่ 350 คะแนนขึ้นไป สามารถยื่นความจำนงขอรับการตรวจรับรอง ณ พื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อตรวจรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

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 โดยมีเกณฑ์พิจารณาคะแนนจากการตรวจรับรองฯ ในพื้นที่ดังนี้

- 300-399 คะแนน จะได้รับประกาศเกียรติคุณรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 และประกาศเกียรติคุณรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ระดับพื้นฐาน (basic)
- 400-499 คะแนน จะได้รับรางวัลรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น และจะได้รับประกาศเกียรติคุณรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ระดับก้าวหน้า (Advance)
- 500 คะแนน จะได้รับรางวัลรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่น และจะได้รับประกาศเกียรติคุณรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้เรื่อง “เทคนิคการพัฒนองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0” เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้เรียนรู้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อพัฒนองค์กรและพัฒนาขีดความสามารถไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0



ภาพที่ 11 แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
59/1 ถนนพหลโยธิน แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02 356 9999
www.opdc.go.th